



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES  
BILINGÜE**

**TÍTULO:**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE  
PURÉ DE BANANO DE LA EMPRESA ORO BANANA S.A. DE LA  
CIUDAD DE MACHALA HACIA EL MERCADO DE ALEMANIA”**

**AUTORAS:**

**Moina Sánchez Melissa del Rocio  
Torres Soto Katherine Abigail**

**PROYECTO DE TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES  
BILINGÜE**

**TUTORA:**

**Eco. Gutiérrez Candela Glenda Mariana, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por las Srtas. **Moina Sánchez Melissa del Rocío y Torres Soto Katherine Abigail**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

**TUTORA**

---

**Eco. Glenda Mariana Gutiérrez Candela Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Ing. Teresa Knezevich Pilay, Mgs.**

**Guayaquil, a los 19 días del mes de Marzo del año 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS  
INTERNACIONALES BILINGÜE**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Moina Sánchez Melissa del Rocío  
Torres Soto Katherine Abigail**

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación denominado “**Estudio de Factibilidad para la exportación de Puré de Banano de la empresa Oro Banana S.A. de la ciudad de Machala hacia Alemania**” previa a la obtención del Título **de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 19 días del mes de Marzo del año 2015**

---

**Melissa del Rocío Moina Sánchez**

---

**Katherine Abigail Torres Soto**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Melissa del Rocío Moina Sánchez y Katherine Abigail Torres Soto**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de Factibilidad para la Exportación de Puré de Banano de la empresa Oro Banana S.A. de la ciudad de Machala hacia Alemania**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 19 días del mes de Marzo del año 2015**

**Las Autoras**

---

**Melissa del Rocío Moina Sánchez**

---

**Katherine Abigail Torres Soto**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme salud, sabiduría y perseverancia para poder alcanzar mis objetivos y no decaer en el camino. A mi Madre Sra. Carmen Sánchez que es el pilar fundamental en mi vida, gracias a su guía, amor, apoyo y dedicación entregado ha sabido formar la mujer que hoy soy con virtudes y valores enseñados en el seno del hogar. A mi hermano Ing. Pablo Moina por ser como un padre siempre estando a mi lado entregándome sus sabios consejos en el momento adecuado y de forma acertada. A mi hermano Sr. Joel Moina por transmitirme su alegría en momentos tristes, por cuidarme cuando lo he necesitado y por su compartir maravillosos momentos desde que nacimos. A mi novio Sr. Andrés Vera por darme un amor genuino y enseñarme a mantener la calma y la tranquilidad ante situaciones adversas, por demostrarme que la felicidad se la construye con esfuerzo y acciones positivas diarias. A los docentes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por brindarme sus conocimientos y experiencia de su vida profesional. Mi gratitud a la tutora de tesis Eco. Glenda Mariana Gutiérrez Candela por su paciencia y constancia para salir adelante con el proyecto a pesar de los aprietos que se pudo encontrar. Por último y no menos importante a mis amigos que han estado junto a mi ofreciéndome su amistad incondicional.

**Melissa Del Rocío Moina Sánchez**

Empiezo por agradecerle a dios, por todas sus bendiciones y por darme lo más valioso que una persona puede tener, una familia la cual ha sido mi pilar y base fundamental de inspiración para que logre alcanzar este objetivo. Agradezco enormemente a mi papá Raúl Torres y mamá Anita Soto por su apoyo incondicional y desinteresado en todo momento, al igual le agradezco a mi hermano mayor Raúl Torres Soto por confiar en mí y brindarme su ayuda.

Agradezco a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por la excelencia académica brindada durante todos los años de estudio, a su vez agradezco a mi tutora la Eco. Glenda Gutiérrez por su paciencia, colaboración y sobre todo por el tiempo dedicado para el desarrollo del presente trabajo de titulación, también agradezco enormemente a la Ing. María Josefina Alcívar y a la Ing. Diana Barreno por su apoyo incondicional para la culminación del proyecto de tesis.

Y concluyo sin desmerecimiento alguno agradeciendo con todo mi corazón a mis amigos, ustedes que están conmigo en todo momento dándome ánimos para no rendirme jamás, pero sobre todo gracias por brindarme su apoyo y por aquellos momentos que entre risas y tristezas me demuestran la calidad de personas que son.

**Katherine Abigail Torres Soto**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a mi familia que es mi fortaleza, por confiar siempre en mí y en mis capacidades, que se alegran por mis logros y siempre están conmigo en los momentos más importantes de mi vida.

"Cuanto mayor sea el esfuerzo, mayor es la gloria."

Pierre Corneille

**Melissa Del Rocío Moina Sánchez**

El presente Trabajo de Titulación se lo dedico a dos personas muy importantes que son un ejemplo a seguir en mi camino, a mi papá Ing. Raúl Torres Godoy un hombre extraordinario, el cual confía en que siempre lograré mis propósitos brindándome su apoyo incondicional. Y a mi hermano Ing. Raúl Torres Soto que me ha enseñado que el amor a las personas se lo demuestra con hechos, por ello con esta investigación la cual representa todos los años de estudio te expreso lo mucho que te amo ñaño.

**Katherine Abigail Torres Soto**

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

Eco. Glenda Mariana Gutiérrez Candela, Mgs.  
TUTORA

---

PROFESOR OPONENTE





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES  
BILINGÜE**

**CALIFICACIÓN**

---

**Eco. Glenda Mariana Gutiérrez Candela, Mgs.  
TUTORA**

# ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VII
INDICE GENERAL.....	X
INDICE DE TABLAS.....	XIV
INDICE DE FIGURAS.....	XVI
RESUMEN.....	XVII
ABSTRACT.....	XVIII
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	1
1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1.Antecedentes .....	1
1.2.Planteamiento del Problema .....	5
1.2.1. Formulación del Problema .....	5
1.3.Justificación .....	6
1.4.Objetivos .....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Eespecíficos.....	7
CAPÍTULO II.....	8
2. BASES CONCEPTUALES.....	8
2.1.Marco Teórico .....	8
2.1.1 Administración .....	8
2.1.2. El proceso de Administración de Welsch, Hilton y Gordon .....	10
2.1.3. Marketing.....	11
2.1.4. Marketing Mix como parte del Marketing .....	12
2.1.5. Innovación Empresarial .....	13
2.1.6. La Triología de Calidad del Dr. Joseph Jurán.....	13
2.1.7. La Estrategia Competitiva de Michael Porter.....	15
2.1.8. La Cadena de Suministro .....	16
2.1.9. La Incertidumbre de Nuevos Mercados .....	17
2.1.10.Expansión Internacional .....	17
2.1.11. La demanda Recíproca de Stuart Mill.....	18

2.1.12. Teorías de Restricción del Dr. Eliyahu Goldratt .....	19
2.2.Marco Conceptual.....	19
2.3.Marco Legal .....	23
2.3.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.....	24
2.3.2. Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017 .....	27
2.3.3. Reglamento a la Ley de la Propiedad Intelectual.....	28
2.3.4. Normas Sanitarias y Fitosanitarias .....	29
2.3.5. Partida Arancelaria del Puré de Banano.....	30
CAPÍTULO III .....	32
3. METOGOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1. Aspecto Metodológico.....	32
3.2. Métodos de Investigación .....	32
3.3. Tipos de Investigación .....	32
3.4. La población y La Muestra .....	34
3.5. Modelo de Encuesta .....	36
3.6. Modelo de Entrevista .....	38
CAPÍTULO IV.....	39
4. ESTUDIO DEL MERCADO.....	39
4.1.Empresa Oro Banana S.A.....	39
4.1.1.Antecedentes.....	39
4.1.2.Misión .....	40
4.1.3.Visión.....	40
4.1.4.Localización y Tamaño de la Empresa .....	40
4.1.5.Situación Actual.....	41
4.1.5.1. Técnica.....	41
4.1.5.2. Comercial y Financiera.....	41
4.1.5.3. Estructura Organizacional.....	41
4.1.6. Ubicación y Tamaño de la Planta .....	43
4.1.7. Distribución de la Planta .....	44
4.1.8. Equipamiento de la Planta .....	47
4.2. Banano.....	49
4.2.1. Composición .....	50
4.2.2. Variedad .....	51
4.2.3. Productos Derivados .....	52

4.2.4. Producción Nacional .....	52
4.2.5. Proceso de Producción.....	53
4.2.6. Exportaciones de Banano .....	54
4.2.7. Producción Mundial .....	55
4.3. Puré de Banano .....	56
4.3.1. Tipos de Puré de Banano .....	56
4.3.2. Exportaciones de Puré de Banano Ecuatoriano .....	57
4.3.3. Competencia Indirecta.....	58
4.3.3.1. Nacional .....	58
4.3.3.2. Internacional.....	59
4.4. Mercado Alemán.....	60
4.4.1. Características Generales .....	60
4.4.2. Perfil del Consumidor Alemán .....	61
4.4.3. Importaciones de Puré de Banano .....	61
4.4.4. Relación Comercial entre Alemania y Ecuador.....	62
4.4.5. Exportaciones Ecuatorianas hacia Alemania.....	63
4.4.6. Barreras Arancelarias .....	64
4.4.7. Barreras No Arancelarias.....	65
4.4.7.1. Requisitos Técnicos .....	65
4.4.7.2. Etiquetado y embalaje de Alimentos en Alemania.....	65
4.5. PESTN .....	68
CAPÍTULO V.....	72
5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	72
5.1. Resultados de la Encuesta .....	72
5.2. Resultados de la Entrevista .....	84
CAPÍTULO VI.....	87
6. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN.....	87
6.1. Segmentación de Mercado .....	87
6.2. Mercado Meta .....	87
6.3. Posicionamiento.....	87
6.4. Focalización .....	88
6.5. Plan de Marketing .....	88
6.5.1. Objetivo General.....	88
6.5.2. Objetivos Específicos .....	88

6.5.3. Estrategias de Marketing .....	88
6.5.4. Marketing Mix .....	89
6.5.4.1. Producto .....	89
6.5.4.2. Precio .....	98
6.5.4.3. Distribución.....	99
6.5.4.4. Promoción .....	102
6.6. Auditoría de Marketing.....	103
6.7. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter .....	104
6.8. FODA.....	106
6.9. Comercio Exterior .....	107
6.9.1. Requisitos de un Exportador.....	107
6.9.2. Términos de Negociación .....	109
6.9.3. Manejo y Trámites de Aduana .....	110
6.10. Análisis Financiero del Proyecto .....	111
6.10.1. Costo de Fabricación.....	111
6.10.2. Capital Requerido .....	112
6.10.3. Inversión Inicial.....	114
6.10.4. Financiamiento .....	115
6.10.5. Amortización de Deuda.....	116
6.10.6. Balance Inicial.....	117
6.10.7. Proyección de Ventas.....	118
6.10.8. Flujo de Efectivo .....	119
6.10.9. Índices Financieros.....	122
6.10.10. Políticas de Pago.....	122
Conclusiones .....	124
Recomendaciones .....	125
Bibliografía.....	126
Apéndice.....	132
Apéndice 1 .....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Roles de los Gerentes.....	9
Tabla 2.2: Fases de la Solución de Problemas.....	14
Tabla 2.3: Tipos de Exportación .....	18
Tabla 2.4: Instituciones que vigilan la Seguridad Alimentaria en la Unión Europea .....	29
Tabla 2.5: Etapas para la Exportación y Comercialización .....	30
Tabla 2.6: Consulta de la Nandina.....	31
Tabla 4.1: Distribución de las Áreas de la Planta.....	45
Tabla 4.2: Detalle de Equipamiento Requerido.....	48
Tabla 4.3: Clasificación de las especies de Banano .....	51
Tabla 4.4: Principales Provincias Productoras de Banano Periodo 2009 – 2013 . .....	53
Tabla 4.5: Exportaciones de Banano Ecuatoriano por Destino Periodo 2013 - 2014.....	55
Tabla 4.6: Principales Países Exportadores de Banano .....	56
Tabla 4.7: Exportaciones de Purés y Pastas de Ecuador Periodo 2013 – 2014... .....	57
Tabla 4.8: Balanza Comercial de Alemania .....	61
Tabla 4.9: Importaciones de Purés y Pastas en Alemania.....	62
Tabla 4.10: Balanza Comercial entre Ecuador y Alemania.....	63
Tabla 4.11: Productos Exportados hacia Alemania Año 2014 .....	64
Tabla 4.12: Arancel Cobrado por Alemania .....	64
Tabla 4.13: Normas para Tipos de Etiquetas en Alemania.....	67
Tabla 4.14: Indicaciones de Crecimiento en Alemania .....	70
Tabla 6.1: Características del Mercado Meta .....	87
Tabla 6.2: Características Organolépticas del Producto .....	89
Tabla 6.3: Características Físico Químicas del Producto .....	90
Tabla 6.4: Características Microbiológicas .....	90
Tabla 6.5: Ventajas y Desventajas del envase de vidrio.....	92

Tabla 6.6: Presupuesto de la Campaña Publicitaria .....	103
Tabla 6.7: Indicadores y Medidas Estratégicas.....	104
Tabla 6.8: Exportadores de Purés y Pastas en el Ecuador.....	105
Tabla 6.9: Análisis FODA.....	107
Tabla 6.10: Obligaciones del Vendedor y Comprador en el término FOB .....	110
Tabla 6.11: Gastos Aduaneros .....	110
Tabla 6.12: Costos de Fabricación .....	111
Tabla 6.13: Obras Civiles.....	112
Tabla 6.14: Maquinarias .....	113
Tabla 6.15: Muebles y Suministros .....	113
Tabla 6.16: Costos Fijos .....	114
Tabla 6.17: Financiamiento.....	116
Tabla 6.18: Amortización Semestral del Préstamo .....	116
Tabla 6.19: Proyección de Ventas .....	118
Tabla 6.20: Flujo de Efectivo.....	119
Tabla 6.21: Índices Financieros .....	121
Tabla 6.22: Políticas de Pago .....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Exportaciones de la Empresa Oro Banana S.A. periodo 2010 – 2014 .....	5
Figura 2.1: El Proceso Administrativo .....	11
Figura 2.2: Componentes del Marketing Mix .....	12
Figura 2.3: Estrategias Competitivas de Michael Porter .....	15
Figura 3.1: Fórmula de Muestreo Simple .....	35
Figura 3.2: Aplicación de la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple .....	35
Figura 4.1: Estructura Organizacional de Oro Banana S.A.....	42
Figura 4.2: Ubicación de la Hacienda “Nueva Colonia” .....	44
Figura 4.3: Plano de la Planta.....	47
Figura 4.4: Componentes del Banano .....	50
Figura 4.5: Personas en el mundo que acuden a Internet año 2014 .....	71
Figura 6.1: Envase del Producto.....	91
Figura 6.2: Presentación Frontal de la Etiqueta .....	93
Figura 6.3: Información Nutricional en la Etiqueta .....	94
Figura 6.4: Información de la empresa y logo de certificación en la Etiqueta ...	94
Figura 6.5: Logo de la Marca "Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador" .....	97
Figura 6.6: Precios de Purés en Alemania.....	98
Figura 6.7: Sistema de Distribución .....	99
Figura 6.8: Supermercado Kaiser's.....	101
Figura 6.9: Galería Kaufhof.....	101
Figura 6.10: Inversión Inicial .....	115
Figura 6.11: Balance Inicial.....	117



## RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación denominado “Estudio de Factibilidad de la Exportación de puré de banano de la empresa Oro Banana S.A. de la ciudad de Machala hacia Alemania” se ha desarrollado con el objetivo de analizar la falta de innovación en los procesos de producción y agregación del valor en las exportaciones de la empresa en mención hacia el país antes mencionado, mediante una investigación de mercado para diseñar un Plan de Comercialización del producto.

Las autoras desarrollaron encuestas las cuales fueron enviadas mediante correo electrónico por medio de la página Survey Monkey al mercado meta y se obtuvo como resultado que el puré de banano de la empresa en mención es un producto dirigido a las personas que viven en Alemania, que pertenezcan a la población económicamente activa de dicho país como son ejecutivos, deportistas, amas de casas y personas que consumen una dieta balanceada. Las madres de familia es segmento representativo debido que adquiere este producto por su alto nivel nutritivo.

Además se desarrolló entrevistas a siete profesionales los cuales facilitaron información importante acerca de la situación por la que atraviesa el sector bananero. De tal manera el proyecto muestra una viabilidad por tratarse de un producto innovador y por el análisis financiero realizado el cual muestra índices de ganancia y rentabilidad.

**Palabras Claves:** Puré, Exportaciones, Certificaciones, Calidad Inversión, Producción.

## ABSTRACT

The present thesis entitled "Feasibility study to export bananas puree of Oro Banana S.A. from Machala city to Germany, it has been developed to analyze the lack of innovation in production processes and aggregation of value in exports of the company to the aforementioned country through market research to design a Plan product Marketing.

The authors developed surveys that were sent by email through Survey Monkey page to the target market, and it resulted that the mashed banana company in question is a product aimed at people living in Germany who belong the economically active population of the country such as executives, athletes, homemakers and people who eat a balanced diet. Mothers are representative segment because acquiring this product for its high nutritional value.

Besides interviews with seven professionals who provided important information about the situation being experienced by the banana sector developed. So the project shows viability by being an innovative product and financial analysis which shows rates of profit and profitability.

**Keywords:** Puree, Exports, Certifications, Quality, OBSA, Investment, Production.

# INTRODUCCIÓN

Ecuador es uno de los principales productores de banano a nivel mundial. La mayor producción de la fruta está localizada en la provincia de El Oro, donde está localizada la ciudad de Machala en la cual está ubicada la empresa Oro Banana S.A. que será citada en el presente trabajo de titulación dado a que desea ampliar su actividad económica mediante la producción de puré de banano siendo este un motivo primordial para el desarrollo del estudio. El mercado meta es Alemania debido a que en este país existe preferencia en el consumo de purés y pastas de frutas según datos publicados por la agencia Pro Ecuador.

El estudio se dividió en seis capítulos iniciando con las generalidades de la investigación donde se explican los antecedentes, problemática, justificación y objetivos, mientras en el capítulo dos de las bases conceptuales se resaltan las distintas teorías relacionadas al tema del proyecto así como el marco legal los cuales fueron respaldados por fuentes bibliográficas que son detalladas en la bibliografía, seguido el capítulo tres denominado metodología en el cual se realizaron entrevistas a siete profesionales expertos en cuanto al sector agrícola se refiere y se efectuó encuestas mediante la página web Survey Monkey, las cuales fueron dirigidas mediante correo electrónico a 384 personas de Berlín debido que es la ciudad con mayor población en este país.

De igual manera para el capítulo cinco sobre el estudio del mercado se muestran tablas donde se detalla información sobre las exportaciones de puré de banano de Ecuador hacia Alemania así como los principales competidores indirectos, luego en la investigación del mercado se demuestra los resultados obtenidos de la encuesta y la entrevista, mientras que en el último capítulo el cual corresponde al plan de comercialización donde describe las estrategias a implementar y el análisis financiero en el cual se llegó a concluir que existe viabilidad en el proyecto.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

El Ecuador es un país privilegiado con tierra fértil, diversidad de climas que favorecen a la siembra y cosecha de productos agrícolas, permitiendo a pequeños y grandes productores obtener frutas que cumplen con los más altos estándares de calidad.

El cultivo de banano se realiza en más de 150 países de acuerdo con un artículo publicado por la agencia Pro Ecuador, entre tantas variedades que existen de banano se encuentran las más populares que son “Valery” y “Williams” las cuales se producen a mayor escala para los mercados de exportación.

A principios del año 40 empezó el cultivo en grandes cantidades en el país de acuerdo con la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE); provocando que esta actividad sea considerada como la principal fuente generadora de ingresos en concordancia con datos estadísticos del Banco Central, periodo de tiempo después en los años 50 ocurrió el tan conocido “Boom Bananero” que conllevó a que se considere al Ecuador como el principal productor de la fruta a nivel mundial.

Entre las principales provincias del Ecuador que tienen mayores índices de producción y rentabilidad relacionadas con esta actividad se encuentran: El Oro, Guayas y Los Ríos, influyendo en la incursión de nuevos métodos para producir la materia prima y elaborar productos innovadores con la finalidad de satisfacer mercados nacionales e internacionales.

En la actualidad, el gobierno se encuentra promoviendo la producción nacional con la finalidad de aprovechar la materia prima, poniendo énfasis en las opciones que brinda el banano para la elaboración de sus productos derivados. Un ejemplo es el puré de

banano que ha tenido acogida mundial por su excelente calidad, en el mercado nacional existen pocas empresas que se dedican a esta actividad.

Para la realización del presente trabajo de titulación se mencionará a la empresa Oro Banana S.A. dedicada a la comercialización de esta fruta, la cual desea aprovechar su materia prima produciendo puré de banana permitiendo el desarrollo del estudio para determinar la factibilidad de la exportación de este producto hacia el mercado alemán.

OBSA se encuentra ubicada en la ciudad de Machala capital de la provincia de El Oro e inició sus actividades en el sector agrícola como un grupo comercializador de banano de primera calidad el 12 de enero de 1970, tiempo en el que la empresa únicamente compraba la fruta y la exportaba hacia Estados Unidos con la distribuidora procedente Del Monte es decir, Oro Banana actuaba como intermediario.

En los años 80 los socios adquirieron haciendas de ubicadas en la provincia de El Oro para dejar de ser intermediario y exportar su propia fruta; a partir del año 95 adquirió hectáreas de plantaciones ubicadas en El Guayas, luego en el 2000 se empezó a exportar hacia Chile cajas de banano de segunda calidad, a principios del año 2012 incursionó en el mercado ruso específicamente en la ciudad de San Petesburgo.

Actualmente la empresa comercializa banano para la marca estadounidense Del Monte y a su vez esta se encarga de distribuir a la cadena Walmart, por ello OBSA ha incrementado el número de haciendas y productores asociados que concentran 5.000 hectáreas cultivadas para la exportación las mismas que se encuentran situadas en las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos.

La OBSA produce dos de las mejores clases de banano de exportación: Valery y Williams, esto sería una ventaja para el sabor

del producto termino. Otra de las ventajas que posee esta empresa es un su edificio principal donde está ubicada la exportadora, a su vez cuenta con un espacio de terreno ubicado en la Hacienda “Nueva Colonia” en el km 26 de la vía Durán Boliche, dicha infraestructura facilitaría la colocación de los equipos requeridos para la elaboración de puré de banano.

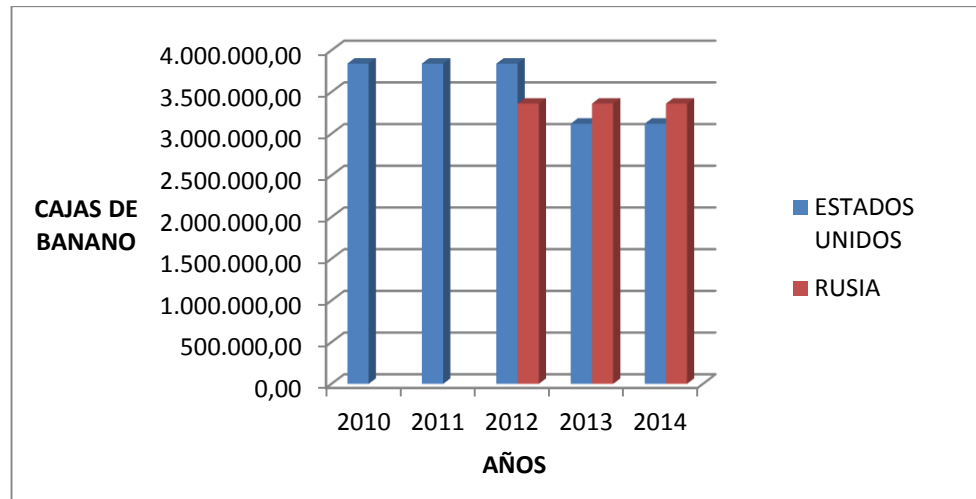
La experiencia y la trayectoria durante los últimos años le han permitido a la empresa OBSA cumplir con los altos estándares de calidad internacional, es decir, ello el 60% de sus plantaciones cuentan con la certificación internacional:

- EUREP GAP
- ISO 9001
- HACCP
- Rainforest
- Food and Drug Administration (FDA)
- Certificación Ambiental de Walmart.

Sus principales puertos de embarque son: Puerto Bolívar (Prov. de El Oro) y Puerto de Guayaquil (Prov. del Guayas). Además, Oro Banana recibe servicios relacionados a la actividad por parte de sus subsidiarias afiliadas las cuales son:

- APACSA: Fumigación aérea,
- CABANA: Servicios de logística,
- PICKUEL: Fábrica de plásticos,
- NEMALAB: Laboratorio de suelo y agua

Las exportaciones de la empresa durante los últimos años reflejan un notorio decrecimiento especialmente hacia los EE.UU llegado a comercializar sólo 65.000 cajas semanales, sin embargo en el mercado ruso se mantiene un crecimiento favorable llegado a exportar 70.000 cajas semanales, tal como se aprecia en la figura 1.1:



**Figura 1.1:** Exportaciones de la Empresa Oro Banana S.A. Periodo 2010-2014  
**Fuente:** Departamento de Producción de Oro Banana S.A.

## 1.2. Planteamiento del Problema

La empresa Oro Banana S.A. es una comercializadora de fruta de primera calidad con una amplia trayectoria en el sector bananero cuyos principales países compradores son Estados Unidos y Rusia, por lo que debería aprovechar esa ventaja comercial para transformar su materia prima en un producto terminado como el puré de banano, el cual se desea exportar al mercado Alemán.

Sin embargo las razones por las cuales OBSA no ha podido iniciar esta actividad son: no cuenta con el conocimiento necesario sobre los procesos y costos de producción, falta de maquinaria, escasez de información sobre los distintos procesos logísticos y la falta de implementación de estrategias para ingresar a este país.

### 1.2.1. Formulación del Problema

¿Cómo influye la falta de innovación en los procesos de producción y agregación de valor en las exportaciones hacia Alemania de la empresa Oro Banana S.A.?

- Escaso conocimiento de manejo de maquinarias y equipos para la producción necesarios para agregar valor a la materia prima.

- Deficiente gestión en los procesos administrativos y operativos.
- Escaso conocimiento del mercado.

Además la empresa posee las siguientes limitaciones:

- Falta de maquinaria para la producción de puré de banano.
- Falta de un diseño de estrategias de Ventas y estructuración de un plan de exportación de puré de banano hacia Alemania.
- Desconocimiento de la demanda de puré de banano en el mercado alemán.
- Falta de conocimiento de la competencia nacional y extranjera.
- Escasa investigación sobre: pago de aranceles, los costos de producción, costos operativos y del precio internacional del puré de banano.
- Insuficiente información sobre el cupo y los costos requeridos en el transporte marítimo dirigido al mercado alemán.

### **1.3. Justificación**

Ecuador tiene como producto estrella el banano y sus diversas clases, en el primer trimestre del año 2014 de acuerdo a la balanza comercial se posesionó en sexto lugar con un 4.4% dentro de las exportaciones de productos no petroleros hacia los principales países europeos, por ello el presente trabajo de titulación busca analizar la factibilidad de realizar exportaciones hacia Alemania con un valor agregado como lo es la transformación de la materia prima.

Es importante resaltar la cita de la empresa Oro Banana S.A. de la ciudad de Machala. Esta empresa posee materia prima requerida para la producción del producto, capital propio y terreno para incursionar en el nuevo negocio.

Al mismo tiempo los investigadores analizan el macro y micro entorno legal socioeconómico que rodea al empresario ecuatoriano y las distintas instituciones que brindan apoyo para los estudios de nuevos mercados como Asociación de Exportadores Bananeros del



Ecuador (AEBE) y Pro Ecuador. Este tipo de investigación busca mejorar o implementar la viabilidad de la empresa Oro Banana S.A.

El presente proyecto de titulación se encuentra articulado con las líneas de investigación formativa de la carrera de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil que señala “Análisis del macro entorno y micro entorno socioeconómico y legal que rodea al empresario en el Ecuador”. Además está relacionado con las políticas económicas del país en los últimos años para los productos ecuatorianos, a través del Plan Nacional Del Buen Vivir periodo 2013-2017 objetivo 9 indica: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” y el décimo objetivo que menciona “Impulsar la transformación de la matriz productiva” y el crecimiento de la Matriz Productiva con la producción y comercialización de la fruta y sus derivados.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Analizar la falta de innovación en los procesos de producción y agregación del valor en las exportaciones hacia Alemania de la empresa Oro Banana S.A., realizando una investigación de mercado para diseñar un Plan de Comercialización del producto Puré de Banano.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual del mercado para conocer las ventajas y desventajas de comercialización.
- Realizar una investigación de mercados para determinar los gustos y preferencias de los consumidores.
- Diseñar un Plan de Comercialización hacia el mercado Alemán para lograr el ingreso y aceptación del producto.

## **CAPÍTULO II**

### **BASES CONCEPTUALES**

#### **2.1. Marco Teórico.-**

##### **2.1.1. Administración**

De acuerdo con los autores Robbins y Coulter la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización. (Robbins y Coulter, 2005, pg. 7)

En concordancia con lo antes mencionado, la administración no solo envuelve a los dueños o inversionistas de una empresa, sino que esta actividad engloba a todas las personas del ambiente laboral ya que para la obtención de eficiencia en el trabajo, relacionan a una serie de valores como: el respeto, puntualidad, autonomía, iniciativa, etc.

El libro de Robbins y Coulter menciona al investigador de Administración Henry Mintzberg, quién afirmó que los gerentes tienen 10 roles los cuales están relacionados entre sí, tal como se encuentra en la tabla 2.1:

**Tabla 2.1: Roles de los Gerentes**

	<b>ROL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EJEMPLO DE ACTIVIDADES</b>
<b>INTERPERSONAL</b>	Figura de Autoridad	Jefe simbólico, obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social.	Recibir a los visitantes, firmar documentos legales.
	Líder	Responsable de la motivación de los subordinados, responsable de reunir al personal, capacitarlos y deberes relacionados.	Realizar todas las actividades que se refieren a los subordinados.
	Enlace	Crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y brindan información.	Tramitar el correo, trabajar con organismos externos y realizar otras actividades con gente de afuera.
<b>INFORMATIVO</b>	Supervisor	Busca y recibe amplia información interna y externa para comprender a fondo la organización y el ambiente.	Leer periódicos e informes, cultivar contactos personales.
	Difusor	Transmite la información recibida de afuera o de los subordinados a los miembros de la organización.	Celebrar juntas de información, llamar por teléfono para difundir información.
	Vocero	Transmite información a gente de afuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etc.	Celebrar juntas de directivos; dar información a los medios de comunicación.
<b>DE DECISIÓN</b>	Empresario	Busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia "proyectos de mejora" para producir cambios.	Organizar la estrategia y sesiones de revisión para crear programas nuevos.
	Manejador de perturbaciones	Es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas.	Organizar la estrategia y sesiones de revisión en caso de perturbaciones y crisis.

	Distribuidor de Recursos	Es el responsable de la asignación de todos los recursos de la organización, toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.	Programar, solicitar autorizaciones, realizar las actividades que conciernen al presupuesto y la programación del trabajo de los subordinados.
	Negociador	Es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones	Participar en las negociaciones contractuales con el sindicato.

**Fuente:** The Nature of Managerial Work (2005)

**Elaborado por:** Henry Mintzberg

### 2.1.2. El Proceso de Administración de Welsch, Hilton y Gordon

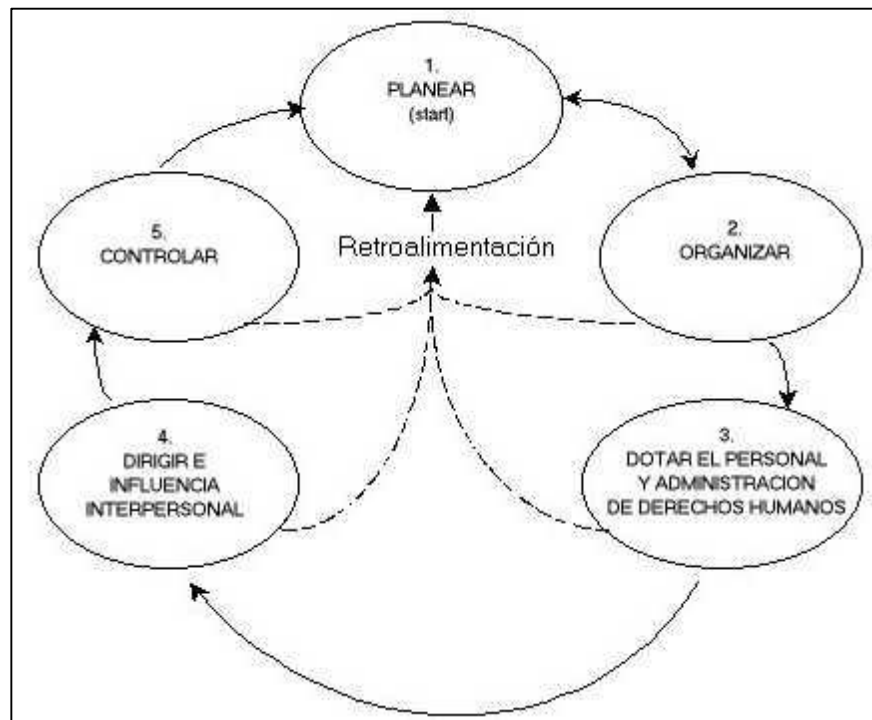
En concordancia con los autores Welsch, Hilton y Gordon el libro “Presupuesto, Planificación y Control” menciona que los gerentes o personas en altos cargos de una empresa tienen actividades esenciales que deben tomar en cuenta son la planificación y el control.

También el mismo libro define a la administración como los pasos que las empresas emplean diariamente en los distintos procesos aplicados mediante el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo que son alcanzados con el eficiente uso de los recursos con los que cuenta la entidad.

Adicionalmente la presente teoría explica dos orientaciones existentes en empresas que van encaminadas hacia la meta y la gente, por ello las que se dirigen a la dirección del objetivo general comprenden de alcanzar los mejores rendimientos en la empresa y las que son dirigidas a las personas relacionadas en el interior o exterior de la organización.

Los autores Welsch, Hilton y Gordon (1990) afirman las cinco funciones de la administración que constituyen el proceso administrativo que son ejercidos en forma coincidente al administrar

las empresas. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación, en el diagrama mostrado en el recuadro se observa: Los enlaces secuenciales que van desde la planificación al control y la retroalimentación desde las funciones 2, 3, 4 y 5 hacia la planificación. (pg. 41)



**Figura 2.1:** El Proceso Administrativo  
**Fuente:** Presupuesto, Planificación y Control (1990)  
**Elaborado por:** Welsch, Hilton y Gordon

### 2.1.3. Marketing

En el libro Fundamentos de Marketing los autores Kotler y Armstrong definen al marketing como un proceso social y administrativos por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros. (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2003, pg. 5)

De acuerdo con los autores Kotler y Armstrong el marketing no solo es vender y promocionar, sino que también se refiere a la

satisfacción del cliente que involucra al valor y la calidad percibida por el cliente antes y después de comprar el bien o servicio.

#### 2.1.4. Marketing Mix como parte del Marketing

Acorde con el autor Dr. Claudio L. Soriano indica que el marketing conforma diversas de actividades y técnicas las cuales si son distribuidas se agrupan en tres grupos y son:

- Actividades de Investigación: se caracteriza por conocer todos los elementos que involucra la estructura de un mercado.
- Actividades de Planificación y Control: se trata de definir los objetivos que se planea alcanzar en la investigación y de las estrategias a implementar.
- Actividades de Ejecución: componen la agrupación de las estrategias e inciden de manera positiva o negativa en la participación de mercado.

El marketing mix se compone por el precio, producto, distribución y plaza, lo cual tiene ubicación dentro de las actividades de ejecución, las actividades de restantes son auxiliares para medir y controlar la eficacia de sus componentes. (Dr. Claudio L. Soriano, 1990)



**Figura 2.2:** Componentes del Marketing Mix

**Fuente:** El Marketing Mix: conceptos, estrategias y aplicaciones

### **2.1.5. Innovación Empresarial**

Según Albert Shapero en su teoría sobre el desarrollo empresarial indica: “el proceso de formación de empresas ocurre en todos los países, pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y el comienzo de otra. Pero aún dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso, que aunque multivariado y complejo, también es reconocible y descriptible pero no es posible manipularlo en formas simples pues en este proceso intervienen muchas variables”. (Rodrigo Varela, 2001, pg.84)

De acuerdo con esta teoría, el autor antes mencionado tiene un enfoque en un sistema que denomina como “evento empresarial” al cual lo caracteriza por lo siguiente: tomar la iniciativa y aceptar los riesgos, recolección de recursos, administración y autonomía.

Debido a que para el establecimiento de una nueva empresa o valor agregado que se brinde a un producto es necesario que los empresarios se arriesguen y enfrenten con inteligencia las ganancias o pérdidas que produzca la actividad, así mismo la existencia de libertad en las tomas de decisiones siempre y cuando estas sean para beneficio de la organización.

### **2.1.6. La Trilogía de la Calidad del Dr. Joseph Juran**

Joseph Juran define que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. El autor aplicó a la calidad dos significados diferentes: característica y ausencia de defectos. Manejar con eficacia estos tipos de calidad significa utilizar lo que ahora parece un concepto muy antiguo de su trilogía de la calidad (Juran, 1986).

Cuando se utiliza esta definición según el autor la calidad del producto o servicio solo puede ser utilizada por los consumidores. Sin embargo algunos de los fabricantes no tienen la misma opinión y por

esa razón el autor utilizó esas perspectivas y señaló cinco características de la calidad como son: tecnológicas, psicológicas, temporal, contractual, ética.

Por ello, existen certificaciones internacionales de calidad las cuales regulan los procesos de producción y la infraestructura de las fábricas, para lo cual la empresa Oro Banana S.A. cuenta con certificaciones como Eurep Gap, Certificación ambiental de Walmart, ISO 9001, HACCP, Rainforest y Food And Drug Administration (FDA)

Además el autor señala que para mejorar la calidad de un producto es necesario solucionar problemas existentes en la entidad y por aquella razón el autor creó seis fases que a continuación se detallarán en la tabla 2.2:

**Tabla 2.2: Fases de la Solución de Problemas**

<b>PASO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Identificar el Proyecto	Nombrar proyectos Evaluar proyectos Seleccionar un Proyecto
Establecer el Proyecto	Preparar una exposición de la misión Seleccionar un equipo Verificar la misión
Diagnosticar la causa	Analizar los síntomas Confirmar/Modificar la misión Formular teorías Comprobar las teorías Identificar el origen de la causa
Remediar la Causa	Identificar las alternativas Crear el remedio Diseñar los controles Crear la cultura Comprobar la efectividad Implementar
Mantener las Ganancias	Diseñar los controles efectivos Inhabilitación del remedio Auditar los controles
Repetir y Nombrar	Repetir los resultados Nombrar los nuevos proyectos

**Fuente:** Universidad Anáhuac, Módulo 5, Teorías de Calidad

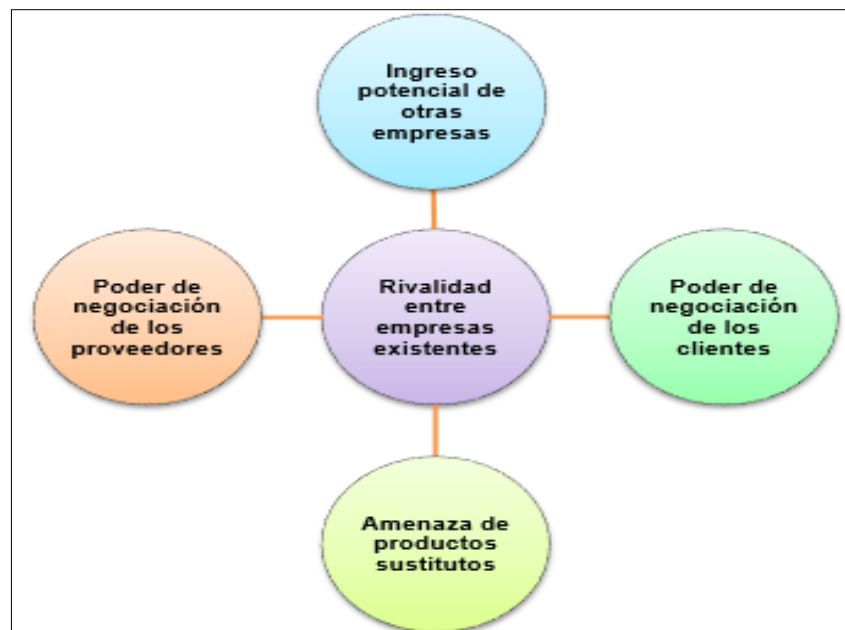


### 2.1.7. La estrategia competitiva de Michael Porter

Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva publicado en el año 1980 explica que todas las empresas tienen estrategias competitivas, algunas explícitas, otras implícitas y que estas estrategias deben enfocarse hacia el entorno en que disputan el mercado.

En sus principales libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva” profundiza sobre el comportamiento del mercado y su impacto en las empresas, describe como serían las estrategias que las empresas pueden aplicar y luego la manera en que sus estructuras deben funcionar para poder ejecutar tales estrategias y llegar a ser competitivas. (Benitez, 2012)

La estrategia competitiva que plantea Porter es encontrar una posición dentro del sector de actividad en que la empresa se mueve, para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado. Estas fuerzas fueron representadas gráficamente y se llama el Diamante de Porter.



**Figura 2.3:** Estrategias Competitivas de Michael Porter

**Fuente:** Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

### **2.1.8. La Cadena de Suministro**

La cadena de suministro es fundamental para las empresas debido que entrega el producto y/o servicio al cliente final procurando que él envié este en el tiempo y lugar correcto sin afectar los costes de envío y precio final del bien, así mismo la empresa debe analizar que el proceso seleccionado sea el más óptimo para conseguir una fiabilidad y eficacia competitiva.

Keith Oliver consultor en Booz Allen Hamilton en el año 1982 empleo el término supply chain que en español significa cadena de suministros, explicando que es la secuencia de eventos que cubre el ciclo de vida entero de un producto y/o servicio desde que es concebido hasta que es consumido. (Cabrera, 2011)

En este proceso cada departamento debe tener sus propios lineamientos a seguir, planificación y organización de actividades, están involucrados desde la transformación de la materia prima, posteriormente la producción, el transporte y logística empleada, las agencias y/o sucursales en las cuales se venderá el producto, analizar que el lugar de almacenamiento y bodegaje sea el más acorde, tener una estrategia de venta, facturación y finalmente la distribución y entregas.

Adicional cabe resaltar que los clientes perciben la oferta de toda compañía en términos de precio, calidad y/o servicio, y responden a ella de acuerdo con su preferencia o su falta de ella, así mismo el servicio al cliente es un término que puede incluir muchos elementos, que van desde la disponibilidad del producto hasta el mantenimiento después de la venta. El servicio al cliente es el resultado final de las actividades logísticas o procesos de la cadena de suministro. (Ballou, 2004)

### **2.1.9. La incertidumbre de nuevos mercados**

Para el autor Knight, el principal papel del empresario es el de asegurar las rentas de los factores productivos soportando el riesgo de la actividad económica de la empresa. El empresario adquiere los factores de producción a un precio conocido y tiene que hacer previsiones futuras sobre la demanda que es incierta tanto en la cantidad que podrá vender como en el precio al que lo podrá hacer. Por tanto, el empresario asume un riesgo y el beneficio es la recompensa por asumir riesgo. (Knight, 1972)

Además el autor Knight menciona que hay dos tipos de incertidumbre los cuales se resumen en la incertidumbre por las condiciones técnicas y el de la incertidumbre económica lo que lo resume en: riesgo técnico y riesgo económico.

### **2.1.10. Expansión Internacional**

Se define a la expansión internacional, como un proceso evolutivo gradual y con un horizonte temporal de medio o largo plazo. Por tanto parece que para la inmensa mayoría de las empresas el proceso de internacionalización supone un periodo relativamente largo de tiempo más que de penetración rápida vía una hipoteca de recursos excesiva y pasando generalmente de una participación pasiva inicial hacia una participación activa posterior. (Alonso J., 1991)

A su vez los autores Rubert y Fuertes del libro “La economía regional en el marco de la nueva economía” mencionan los tipos de explotación los cuales se detallarán a continuación en la tabla 2.3:

**Tabla 2.3: Tipos de Exportación**

<b>EXPORTACIONES</b>	<b>DIRECTA</b>	La cual se basa en la preparación de las gestiones internacionales desde el departamento de exportación.
	<b>INDIRECTA</b>	Mediante agentes independientes a cambio de una comisión. Mediante la utilización de empresas locales especializadas en el sector.

**Fuente:** Carmen V. Escolano Asensi y José Antonio Belso Martínez (2003)

### **2.1.11. La demanda recíproca de John Stuart Mill**

Según John Stuart Mill define la demanda recíproca como la relación real de intercambio de bienes entre países, se puede expresar como la cantidad de importaciones que se recibe y la cantidad de exportaciones que se realiza de acuerdo a la fuerza, la elasticidad y la diversidad de artículos que cada uno tiene. Esta teoría parte de dos enunciados, la teoría de Smith que menciona que cada país debe tener una especialización, y la teoría de Ricardo que indica que el beneficio está determinado por las diferencias de los costos comparativos. (Torres, 1998)

Por otra parte, Mill menciona que la demanda recíproca tiene dos factores: la intensidad y la extensibilidad de la demanda, lo que llevo a que con su “ley de valores internacionales” proponga lo que es el equilibrio a largo plazo entre importaciones y exportaciones. El enunciado de la ley de los valores internacionales introdujo todos los países y multiplicidad de mercancías y es el siguiente: La producción de un país se cambia por la de otros a los valores necesarios para que el total de las exportaciones pague el total de las importaciones”. (Torres, 1988, pg. 91)

Jhon Mill en su libro mención a Smith con la teoría de que los países deben caracterizarse por una materia prima o producto que

sea fabricado o producido nacionalmente, lo que induce a que debe existir un equilibrio en las exportaciones e importaciones.

#### **2.1.12. Teoría de las Restricciones del Dr. Eliyahu Goldratt**

“Theory of Constraints” que por sus siglas en inglés (TOC), debe su nombre a la palabra “restricción” que se refiere a todos los factores que llevan a que una empresa alcance sus metas, también TOC se comprende como un análisis con el cual se orienta las técnicas aplicadas para los procesos administrativos de una empresa como por ejemplo: control, gestión y los inconvenientes que se encuentran en la planificación. Según Eliyahu toda empresa tiene que fijar un objetivo general, el cual tiene que ser expresado en un tiempo determinado para ser alcanzado ya sea a corto o largo plazo.

Según la teoría TOC para que las empresas con fines de lucro alcancen su objetivo general fijado a corto o largo plazo deben considerar que hay tres medidas financieras claves: rendimiento, inversiones y gastos operativos que son necesarias para la toma de decisiones por parte de los altos gerentes de la organización y ayudarán a que aquellas disposiciones estén encaminadas hacia el objetivo general.

También se rescata del autor Eliyahu quien aclara que para lograr las metas debe existir una mejora continua la cual indica que se debe aplicar a todas las áreas de la empresa. Elías Acero afirmó que la mejora continua debe tener lo siguiente: “generar estrategias del negocio, desarrollar formar para aumentar las ventas, modificar algunos métodos administrativos, aumentar la confiabilidad de los proyectos, implementar un sistema de distribución” (Acero Elías, 2003, pg. 16)

#### **2.2. Marco Conceptual.-**

**Administración:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

**Calidad:** Características técnicas que se espera de un producto o servicio en relación a su precio.

**Cadena de suministro:** Es el conjunto de actividades de una organización destinadas a satisfacer la demanda de productos y servicios, desde los requerimientos iniciales de materias primas e información hasta la entrega al usuario final y la recuperación de los residuos que se hayan podido generar en el proceso.

**Certificación Ambiental WAL-MART:** Las cadenas Wal-Mart exigen a sus proveedores que los productos que ingresen sean producidos en un ambiente sustentable, agregando valor a los mismos para enfrentar las exigencias del mercado.

**Certificación de Rainforest Alliance:** Es una organización no gubernamental internacional creada sin fines de lucro para ayudar a las fincas o haciendas a producir de manera sostenible sin afectar la biodiversidad.

**Competitividad:** Capacidad de una organización para elaborar productos o prestar servicios con la mayor calidad y el menor coste posibles, en relación con la que posean otras organizaciones en un determinado mercado.

**Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas

**Demanda:** Esta variable proporciona la distribución de la población según la edad. Se incluye información por sexo y grupo de edad (0-14 años, 15-64 años, 65 años y más).

**Distribución:** Proceso logístico que abarca las funciones de almacenaje, manipulación de materiales y transporte de productos terminados.

**Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración

**Eficacia:** Nivel que se alcanza en el desarrollo de las actividades planificadas y la consecución de los resultados previstos.

**Estrategia Competitiva:** son estrategias que tienen como principal objetivo mejorar la posición competitiva de una empresa. Estas estrategias consideran a la empresa como un todo, por lo que su aplicación suele decidir el destino de ésta.

**EUREPGAP:** Es un programa de certificación establecido por 24 cadenas de supermercados que operan en diferentes países de Europa Occidental, su propósito es avalar la sanidad de los alimentos y el sondeo del producto hasta su lugar de origen.

**Food and Drug Administration (FDA):** es una Administración que se ocupa de reglamentar los medicamentos y los productos alimentarios en territorio americano. La FDA vigila que los medicamentos y alimentos sean probados y testados en las condiciones apropiadas antes de ser colocados en el mercado, así como del etiquetado.

**Fiabilidad:** Probabilidad que un producto funcione bien y sea seguro.

**Fondos de inversión:** Son patrimonios pertenecientes a una pluralidad de inversores particulares y otras Instituciones de Inversión Colectiva, denominados partícipes, que invierten en todo tipo de activos financieros

**ISO 9001:** De acuerdo con lo escrito por Sergio Niveló (2002), ISO 9001 es una norma internacional mediante el cual una empresa debe

realizar auditorías internas de calidad para mejorar sus productos o servicios.

**Logística:** Proceso de planificación, gestión y control de los flujos de materiales y productos, informaciones y servicios relacionados con dicho proceso. Distingue los subprocesos de aprovisionamiento, producción, distribución y de logística inversa, e incluye los movimientos internos y externos, así como las operaciones de importación y exportación.

**Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

**Materia prima:** Elemento básico transformable sobre el cual se realizan los procesos productivos hasta conseguir un producto terminado o semi-elaborado.

**Planificación:** Proceso de definir los objetivos, a corto, medio o largo plazo, y decidir las estrategias y las tareas necesarias para llevarlos a cabo.

**Producción:** Parte del proceso de un sistema logístico integral que abarca desde el consumo y la transformación de los materiales, el montaje de las piezas y los elementos, hasta las existencias de productos acabados, excepto su almacenamiento y manipulación.

**Producto Sustituto:** Son productos que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

**Puerto de Embarque:** Zona situada en la orilla de la costa o río donde las embarcaciones se detienen para cargar y descargar las mercancías.



**Rentabilidad:** Relación porcentual prevista u obtenida entre el capital invertido y los rendimientos netos de la inversión.

**Restricción:** Es una limitación o una reducción ya sea natural o impuesta, según corresponda.

**Retroalimentación:** Es el proceso en virtud el cual al realizar una acción, con el fin de alcanzar un determinado objetivo, se realimenta las acciones previas de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquellas acciones pasadas.

**Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP):** Es un sistema que vigila que los alimentos que recibe el consumidor final sea inocuo lo que significa que esté libre de bacteria y no cause daño al consumirlo, en el caso de identificarlo rediseñan las medidas para su control.

**Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18000):** Es un sistema internacional que permite identificar amenazas, prevenir accidentes y poner medidas de control requeridas en el lugar de trabajo para evitar incidentes, este sistema está dirigido a las instituciones que resguardan la seguridad de su recurso humano y de las instalaciones de su empresa.

**Subsidiaria:** Es una entidad que se encuentra bajo el control de una empresa separada llamada matriz la cual tiene autoridad sobre las decisiones financieras y operativas.

**Uso de Recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.

### **2.3. Marco Legal.-**

Para el desarrollo del presente proyecto se tomara en consideración los siguientes fundamentos legales que respaldan a Oro Banana S.A. en conceptos de procesos de producción y

administración adecuada apegándose a las leyes y reglamentos de las instituciones ecuatorianas.

### **2.3.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones contiene normas diseñadas para regular los procesos de producción en las empresas Ecuatorianas para comercializar un producto de calidad, así como proteger la inversión extranjera y garantizar el trato justo y equitativo de todas las personas involucradas en la economía del país. A continuación se menciona los principales artículos del código de producción del presente trabajo de titulación.

Acorde al Libro I Del Desarrollo Productivo, Mecanismos Y Órganos de Competencia, Título II de la Promoción del Trabajo Productivo Digno, Artículo octavo Salario Digno menciona “El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como las de su familia”. (Codigo Orgánico de la Producción, 2010, pág. 7). Oro Banana S.A. que el salario digno es justo para sus colaboradores ya que a través de esa remuneración mensual ellos pueden tener una mejor calidad de vida, que involucra el acceso a la vestimenta, educación, salud, vivienda, alimentación, servicios básicos, entre otros; teniendo un futuro productivo es por esto que el sueldo que reciben está determinado en base a lo dispuesto por el Ministerio de Relaciones laborales.

De igual manera el Artículo noveno indica “Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas a realizarse fuera de las jurisdicciones urbanas del Cantón Quito o del Cantón Guayaquil y dentro de los siguientes sectores económicos considerados prioritarios para el Estado como son: a. Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados; j. Los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República”. (Codigo Orgánico de la Producción, 2010, pág. 78) Este artículo favorece a la empresa puesto que nuestro

producto fomenta la industrialización ecuatoriana y el incremento de la exportación; y la exoneración de pago del impuesto a la renta será durante los primeros cinco años a partir del primer ingreso que tenga la compañía y en este tiempo permitirá que sus recursos financieros sean utilizados en la consolidación de la misma.

Conforme al Libro III Del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Y de la Democratización de la Producción, Título II De la Democratización de la Transformación Productiva y el Acceso a los Factores de Producción, Artículo Quincuagésimo séptimo Democratización productiva, se basa “en las políticas, mecanismos e instrumentos que generen la desconcentración de factores y recursos productivos, y faciliten el acceso al financiamiento, capital y tecnología para la realización de actividades productivas”. (Codigo Orgánico de la Producción, 2010, pág. 25) Oro banana S.A. conoce que el Estado Ecuatoriano apoya a las pymes y trata de eliminar la desigualdad entre el sector privada y público puesto que todos tienen derecho a la producción y comercialización de un bien en forma equitativa, además desarrolla políticas que regulen los intercambios comerciales dentro del País.

De acuerdo al Libro IV Del Comercio Exterior, Sus Órganos de Control e Instrumentos, Título III De las Medidas de Defensa Comercial, Capítulo I Artículo octogésimo octavo Defensa comercial informa “El Estado impulsará la transparencia y eficiencia en los mercados internacionales y fomentará la igualdad de condiciones y oportunidades” (Codigo Orgánico de la Producción, 2010, pág. 34) Es grato conocer que el Estado Ecuatoriano protege la producción nacional a través de las leyes ya establecidas como por ejemplo la ley antidumping y medidas de salvaguardia y así la empresa pueda realizar negociaciones internacionales con las garantías correspondientes. Seguido del Título IV Del Fomento y la Promoción de las Exportaciones, Artículo Nonagésimo tercero Fomento a la exportación señala “El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos

de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno” (Codigo Orgánico de la Producción, 2010, pág. 37) La empresa podrá tener acceso a las preferencias arancelarias derivadas de los acuerdos bilaterales entre Alemania y Ecuador, además a la facilidad de préstamos que otorgan las instituciones financieras del País al sector agrícola y finalmente a la capacitación que otorga la cámara de comercio para desarrollar mejoras en los procesos de producción.

En el Título II De la Facilitación Aduanera para el Comercio de lo Sustantivo Aduanero, Capítulo IV De las Operaciones Aduaneras, Artículo centésimo trigésimo quinto Responsabilidades durante el depósito de mercancías indica que “Durante el depósito de mercancías existirán las siguientes responsabilidades, sin perjuicio de las responsabilidades civiles o penales a que hubiere lugar” (Codigo Orgánico de la Producción, 2010, pág. 47) Se refiere a que el producto (puré de banano) al momento de ser trasladado si sufriera daños sea por la destrucción o pérdida total se indemnizará al dueño o consignatario de la carga, esto garantiza que se recupere una parte de la inversión realizada.

Finalmente lo descrito en Libro VI Sostenibilidad de la Producción y Su Relación con el Ecosistema, Título I De la Eco-eficiencia y Producción Sostenible, Artículo ducentésimo trigésimo tercero Desarrollo sustentable menciona que “Las personas naturales y jurídicas así como las demás formas asociativas regidas por el presente Código, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable en los términos constantes en la Constitución y en los convenios internacionales de los que es parte el Ecuador” (Codigo Orgánico de la Producción, 2010, pág. 75) La producción de puré de banano que realizara Oro Banana S.A. se desarrollara bajo los lineamientos de la Constitución, tratando de no dañar el medio ambiente y realizando un programa que permita utilizar los residuos del producto.

### **2.3.2. Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017**

El Plan Nacional para el Buen Vivir creado por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SENPLADES) y apoyado por el Gobierno Nacional tiene doce objetivos que busca alinear las políticas públicas y privadas del País en beneficio de los ecuatorianos. En las siguientes líneas se mencionara dos objetivos primordiales que realizara la empresa Oro Banana S.A.

El objetivo noveno menciona “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas” (Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017, 2014, pág. 48) Oro Banano S.A. al momento que decidió enfocarse no solo en la exportación de banano sino ahora en la exportación de puré de banano creara nuevas plazas de empleo, lo cual favorecerá a jóvenes mayores a 18 años y adultos para que trabajen en las diversas áreas como por ejemplo en el campo o en la oficina acorde a sus capacidades, experiencias y estudios realizados.

El Objetivo décimo indica “Impulsar la transformación de la matriz productiva” (Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017, 2014, pág. 54) En los últimos años el gobierno ha fomentado en las diversas empresas que laboran en el sector productivo del país en sustituir las importaciones, es decir no solo a importar productos sino a exportar productos transformados hechos en Ecuador, es así como Oro banano S.A. apoyado de este objetivo realizara la transformación de la materia prima que es el banano en un producto exportable como el puré de banano hacia Alemania, con la ayuda de maquinaria altamente calificada y procesos eficientes basados en los estándares de calidad.

### **2.3.3. Reglamento a la Ley de Propiedad Intelectual**

El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) tiene como objetivo principal resguardar los derechos de propiedad de los inventos o bienes creados por el ser humano, por ello acorde al Título III De la Propiedad Industrial, Capítulo VII de las Marcas, Artículo quincuagésimo octavo indica “La solicitud para registrar una marca deberá presentarse en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, en el formulario preparado para el efecto por la Dirección Nacional de Propiedad Industrial” (REGLAMENTO A LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL, 2009, pág. 12) Uno de los objetivos que Oro Banano S.A. tiene es la comercialización del puré de banano en Alemania por lo cual es importante tener una marca que nos diferencie del resto, para ello debemos seguir los requisitos que solicita el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) como son los siguientes:

- Identificación del solicitante, con la determinación de su domicilio y nacionalidad;
- Identificación del representante o apoderado, con la determinación de su domicilio y la casilla judicial para efecto de notificaciones;
- Descripción clara y completa de la marca que se pretende registrar;
- Indicación precisa del tipo o la naturaleza de la marca que se solicita, en función de su forma de percepción;
- Especificación individualizada de los productos o servicios amparados por la marca y determinación de la clase internacional correspondiente; y,
- Identificación de la prioridad reivindicada, si fuere del caso.

### 2.3.4. Normas Sanitarias y Fitosanitarias

Las principales instituciones que se encargan de regular las importaciones de alimentos a la Unión Europea (UE) son las que se muestran en la siguiente tabla 2.4:

**Tabla 2.4: Instituciones que vigilan la Seguridad Alimentaria en la Unión Europea**

INSTITUCIONES	OBJETIVOS
Dirección General de la Salud y Protección de los Consumidores SANCO	Contribuye a mejorar la salud, la seguridad y la confianza de los ciudadanos europeos. Es la autoridad responsable de mantener actualizada la legislación sobre seguridad de los alimentos, salud de las personas y derechos de los consumidores, y velar por su cumplimiento.
La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria EFSA	Sus funciones son: emitir dictámenes científicos independientes, por propia iniciativa o a solicitud del Parlamento Europeo, proporciona apoyo técnico y científico a la comisión en aquellos aspectos que tengan algún impacto en la seguridad alimentaria y crear una red con vistas a desarrollar y fortalecer una estrecha cooperación entre organismos similares de los estados miembros. Identifica y analiza los riesgos, reales y emergentes, en la cadena alimentaria e informa de ellos al público en general.
La Oficina Alimentaria y Veterinaria OAV	Se encarga de velar por el respeto de la legislación veterinaria y fitosanitaria y de las normas de higiene de los productos alimenticios, lleva auditorias, controles e inspecciones in situ. El objetivo principal es examinar la utilización de sustancias químicas, los residuos de plaguicidas en las frutas y legumbres y los productos de la agricultura biológica, las epidemias, entre otros.

**Fuente:** Sistema Integral de Información de Comercio Exterior

A continuación se detalla las etapas que se deben cumplir para la exportación y comercialización de productos de origen vegetal hacia la Unión Europea.

**Tabla 2.5: Etapas para la Exportación y Comercialización**

PAÍS TERCERO AUTORIZADO POR LA UE PARA EXPORTAR.	Reconocimiento de la autoridad sanitaria competente del país exportador.
	Reconocimiento del control fitosanitario del país y áreas de producción libres de plagas.
	Reconocimiento del programa de control de residuos, contaminantes y aditivos.
ESTABLECIMIENTOS Y ÁREAS DE PRODUCCIÓN REGISTRADAS POR LA AUTORIDAD COMPETENTE.	Cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria. Regiones libres de plagas.
	Cumplimiento del control microbiológico.
	Importador aprobado y registrado.
CERTIFICADO FITOSANITARIO.	Otorgado por la autoridad competente luego de cumplir con las dos etapas anteriores.
CONTROLES EFECTUADOS POR LOS PUERTOS FRONTERIZOS.	Puestos de inspección fronterizo autorizado.
	Control documental.
	Control de identidad por muestreo.
	Control físico.

**Fuente:** Sistema Integral de Información de Comercio Exterior

### 2.3.5. Partida Arancelaria de Puré de Banano

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador la partida arancelaria sugerida para el puré de banano es 2007.99 a continuación se desglosa la descripción de la misma en la tabla 2.6.



**Tabla 2.6: Consulta de Nandina**

<b>NANDINA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>TIPO PARTIDA</b>	<b>UNIDAD MEDIDA</b>	<b>PERECIBLE</b>
200799000	Los demás	Capitulo	Kilogramo Neto Liquido	No
2007991100	Confituras, jaleas y mermeladas	Subpartida	Kilogramo Neto Liquido	No
2007991200	Purés y Pastas	Subpartida	Kilogramo Neto Liquido	No
2007999100	Confituras, Jaleas y Mermeladas	Subpartida	Kilogramo Neto Liquido	No
2007999200	Purés y Pastas	Subpartida	Kilogramo Neto Liquido	No

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, BCE

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Aspecto Metodológico

**Estudio Descriptivo.-** Para el presente estudio de factibilidad sobre la exportación de puré de banano de la empresa Oro Banana S.A. de la ciudad de Machala hacia el mercado de Alemania, se usó el método descriptivo para analizar las características del mercado como el número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, formas de conducta y actitudes de los alemanes, comportamientos sociales, preferencias de consumo, decisiones de compra y necesidades de la gente, permitiendo así definir el mercado objetivo y analizar de manera estadística la viabilidad del producto.

#### 3.2. Métodos de Investigación

**Método de observación:** Visitas a las instalaciones de Oro Banana S.A. para verificar los procesos administrativos, productivos y de calidad, aspectos financieros que fueron requeridos para garantizar la exportación del puré de banano.

**Método estadístico:** Mediante el método probabilístico de muestreo se realizó el análisis de la población finita para la obtención de los datos de manera gráfica, los cuales se mostraron por medio de los porcentajes de confiabilidad y error de la muestra, luego de haber realizado la encuesta y conocer si es factible o no el presente trabajo de titulación.

#### 3.3. Tipos de Investigación

Los tipos de investigación que se emplearon para conocer el mercado alemán son los siguientes:

**Investigación cualitativa.**- Se utilizó la entrevista debido a que es una técnica de recolección de información primaria, la cual describe lo que ocurre realmente de un hecho a través de la observación o experiencia de las personas expertas del tema a tratar, por ello se entrevistó a siete personas a las cuales se les realizó preguntas abiertas y cerradas con el objetivo que describieran su experiencia en la actividad bananera y la información necesaria sobre el crecimiento del sector en los últimos años.

Al iniciar la recolección de información se visitó las instalaciones de la empresa Banalight ubicada en la vía Duran Tambo, lugar donde se dialogó con la Ing. María Soledad Reyes quien desempeña el cargo de jefa del Departamento de Producción y supo aportar amablemente con sus conocimientos sobre las perspectivas de crecimiento con el mercado Alemán, después se procedió a visitar a la empresa JASAFRUT S.A. localizada en la ciudad de Machala donde se entablo una conversación con el Ing. Jorge Alex Serrano que ocupa el cargo de Gerente General y aportó con información sobre las ventajas del aprovechamiento del banano como materia prima.

Para la culminación de la recopilación de información se entrevistó a cinco profesionales de la empresa Oro Banana S.A. para conocer sus opiniones sobre la posibilidad de que la empresa decida diversificar su actividad económica y de manera amable contribuyeron las siguientes personas: Ing. Bélgica Molina jefa del Departamento de Comercio y Exportaciones, Ing. José Torres jefe del Departamento de Producción, Ing. Héctor Estrella jefe del Departamento de Administración y Finanzas, Ing. Raúl Torres Gerente General y al Ing. Carlos Torres Gerente General Hacienda "Pensilvania".

**Investigación cuantitativa.**- La encuesta es otra técnica de recolección de información primaria que detalla con números a través de datos estadísticos lo que acontece de manera general. Debido a que el puré de banano será exportado hacia Alemania para realizar la

investigación sobre el perfil del consumidor y sus hábitos de consumo de este alimento, se decidió dirigir dicha encuesta a los habitantes de la ciudad de Berlín ya que cuenta con la mayor población del país en mención.

Para la realización de la recopilación de datos se empleó como herramienta la página web de Survey Monkey, medio por el cual se encuestó a 384 personas de la población económicamente activa de la ciudad de Berlín para conocer sus gustos y preferencias en cuanto al consumo de puré de banano y de esta manera se conoció el perfil del consumidor meta.

### **3.4. La Población y la Muestra**

**Población.-** Para el alcance de la población se efectuó la encuesta a 384 personas procedentes de la ciudad de Berlín que es la capital de Alemania y cuenta con una población de 3,4 millones de habitantes, el tiempo estimado de respuesta fue de dos meses.

**Marco muestral.-** Para el análisis de la población se tomó como marco muestral a las personas con las siguientes actividades u ocupaciones:

- ✓ Ejecutivos
- ✓ Estudiantes
- ✓ Deportistas
- ✓ Madres y Padres de familia

**Tamaño de la muestra.-** De acuerdo al libro Metodología de la investigación de Cesar Bernal menciona que la fórmula para encontrar el tamaño de la muestra representativa para una población finita es a través del muestreo aleatorio simple que se describe a continuación.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

**Figura 3.1.:** Fórmula de Muestreo Aleatorio Simple  
**Fuente:** Metodología de la investigación de Cesar Bernal

A continuación se detalla el significado de cada una de las variables:

Z = El margen de confiabilidad el del 95% por ello el valor representativo es de 1,96.

P = Posibilidad de éxito es de 0,5.

Q = Posibilidad de fracaso es de 0,5.

N = El número de personas empleadas en Berlín 1.610.040,00.

E = El porcentaje de error es del 5% representado en 0,05.

$$n = \frac{(1,96^2) \times 0,5 \times 0,5 \times 1610040}{(0,05^2) \times (1610040 - 1) + (1,96^2) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{1546282,416}{4026,0579}$$

$$n = 384$$

**Figura 3.2:** Aplicación de la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple  
**Fuente:** Metodología de la investigación de Cesar Bernal

Por tanto, dada la formula se obtiene que el número de encuestas a realizar es de 384 personas con un porcentaje de error de 5% y confianza del 95%.

### **Análisis e interpretación de resultados**

Los resultados de la presente encuesta se obtuvieron de una muestra significativa de 384 personas en puntos estratégicos de la ciudad de Berlín en Alemania, donde residen personas con nacionalidad alemana y en lugares donde concurren los mismos. Por ejemplo la encuesta se realizó a las personas vía correo electrónico.

### 3.5. Modelo de Encuesta

1. Edad:

Menos de 18 años \_\_\_\_\_

De 19 a 30 años \_\_\_\_\_

De 31 a 45 años \_\_\_\_\_

De 46 a 60 años \_\_\_\_\_

2. Sexo:

Femenino  Masculino

3. ¿Usted consume frutas?

Sí  No

En caso de que su respuesta sea "No" por favor justifique su respuesta.

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué clase de fruta Ud. consume?

Manzana

Pera

Mango

Banano

Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Usted consume productos derivados del banano?

Sí  No

6. ¿Conoce usted el puré de banano?

Sí  No

En caso de que su respuesta sea "No", de por culminada la encuesta

7. ¿Usted ha comprado puré de banano?

Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo lo consume usted?

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| Alimento para bebé         | <input type="checkbox"/> |
| Preparaciones con frutas   | <input type="checkbox"/> |
| Helados de crema, yogurt   | <input type="checkbox"/> |
| Pan, pasteles, panecillos  | <input type="checkbox"/> |
| Dietas alimenticias suaves | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Con que frecuencia acostumbra a consumir puré de banano?

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| Una vez a la semana          | <input type="checkbox"/> |
| Dos veces a la semana        | <input type="checkbox"/> |
| Más de dos veces a la semana | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Dónde acostumbra a comprar el puré de banano?

- |               |                          |
|---------------|--------------------------|
| Supermercados | <input type="checkbox"/> |
| Mercados      | <input type="checkbox"/> |
| Otros         | <input type="checkbox"/> |

En caso de que su respuesta sea "Otros" por favor justifique su respuesta.

---

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar o ha pagado por un puré de banano?

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 0.70 € - 1,00 € | <input type="checkbox"/> |
| 1,20 € - 1,50 € | <input type="checkbox"/> |
| 1,60 € - 1,90 € | <input type="checkbox"/> |
| 2,00 € - 2,25 € | <input type="checkbox"/> |

12. ¿Qué tipo de envase usted prefiere?

- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Vidrio                              | <input type="checkbox"/> |
| Plástico                            | <input type="checkbox"/> |
| Otro <input type="checkbox"/> _____ |                          |

Si su respuesta fue "Otro", por favor justifique su respuesta.

Por qué \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

### 3.6. Modelo de Entrevista

- 1) ¿Qué opinión tiene Ud. sobre la situación actual del sector bananero?
- 2) ¿En su opinión cómo se ven afectadas las exportaciones de banano del Ecuador por los países competidores?
- 3) ¿Qué estrategias se debería implementar para incrementar las exportaciones de banano? ¿Por qué?
- 4) ¿Considera Ud. que se debe aprovechar al banano como materia prima para la producción de productos derivados? Si/ No/ ¿Por qué?
- 5) ¿Cuál es su opinión sobre la producción de puré de banano?
- 6) ¿Cómo evalúa Ud. la relación comercial entre Ecuador y Alemania?
- 7) ¿Qué opinión tiene sobre las exportaciones de banano hacia el mercado Alemán?
- 8) ¿Cree Ud. que Alemania es un país potencialmente consumidor de banano (fruta)? Si/ No/ ¿Por qué?
- 9) ¿En su opinión considera que Alemania es un mercado propicio para exportar un producto derivado del banano como lo es el puré? Si/ No ¿Por qué?
- 10) ¿Cree Ud. conveniente para una empresa dedicada a la comercialización de materia prima, ampliar su actividad y producir puré de banano? Si/ No/ ¿Por qué?



## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO DEL MERCADO**

#### **4.1. Empresa Oro Banana S.A.**

##### **4.1.1. Antecedentes**

Oro Banana es una empresa sólida dedicada a la producción y comercialización de banano, ubicada en la ciudad de Machala capital de la provincia de El Oro, lugar donde inició sus actividades en el sector bananero comercializando fruta de primera calidad el 12 de enero de 1970 con un capital suscrito de 1,000,000.00 dólares y como objeto social tiene: la producción procesamiento y mercadeo nacional e internacional de toda clase de productos agrícolas pecuarios y en general banano, arroz y frutas tropicales.

En sus inicios la empresa compraba la fruta que era proveída por haciendas del sector y la exportaba hacia Estados Unidos con la distribuidora procedente Del Monte es decir, Oro Banana actuaba como intermediario. En los años 80 adquirió haciendas ubicadas en la provincia de El Oro para dejar de ser intermediario y exportar su propia fruta; a partir del año 95 continuó con la inversión en hectáreas de plantaciones ubicadas en El Guayas, luego en el 2000 se empezó a exportar hacia Chile cajas de banano de segunda calidad, a principios del año 2012 incursionó en el mercado ruso específicamente en la ciudad de San Petesburgo.

En la actualidad dado a su trayectoria en el mercado la empresa genera empleo a 1000 personas, además la empresa está comercializando banano para la marca estadounidense Del Monte y a su vez esta se encarga de distribuir a la cadena Wallmart, por ello OBSA ha incrementado el número de haciendas y productores asociados que concentran 5.000 hectáreas

cultivadas para la exportación las mismas que se encuentran situadas en las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos.

#### **4.1.2. Misión**

Somos una empresa dedicada a la producción y exportación de banano, cumpliendo de manera responsable con las normas internacionales de calidad, teniendo el compromiso de satisfacer las exigencias de nuestros clientes, gracias al trabajo mancomunado de cada uno de los trabajadores que aportan al desarrollo autosustentable del país.

#### **4.1.3. Visión**

Ser una empresa sustentable y líder en la producción y exportación de banano a nivel nacional, alcanzando nuevos mercados, mejorando e innovando las exigencias y políticas en los procesos de control de calidad, con el compromiso de los empleados para la obtención de un producto que cumpla con altos estándares de calidad a nivel internacional para contribuir al desarrollo de la matriz productiva del país mediante la diversidad de la actividad económica que se practica.

#### **4.1.4. Localización y tamaño de la empresa**

Oro Banana S.A. cuenta con un edificio de su propiedad, ubicado en la calle 25 de junio y vela en la ciudad de Machala provincia de El Oro, donde se encuentran las oficinas de la presidencia, gerencia, departamentos de producción, comercio, exportaciones, administración y finanzas. Además cuenta con haciendas las cuales están ubicadas en las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos, esta empresa exporta banano con una producción estimada mensual de 200.000 cajas.

#### **4.1.5. Situación Actual**

##### **4.1.5.1. Técnica**

El 60% de las haciendas de la empresa cuentan con certificaciones internacionales tales como:

- EUREP GAP
- Certificación Ambiental (WAL-MART)
- Rainforest Alliance
- HACCP
- ISO 9001
- Food and Drug Administration (FDA)

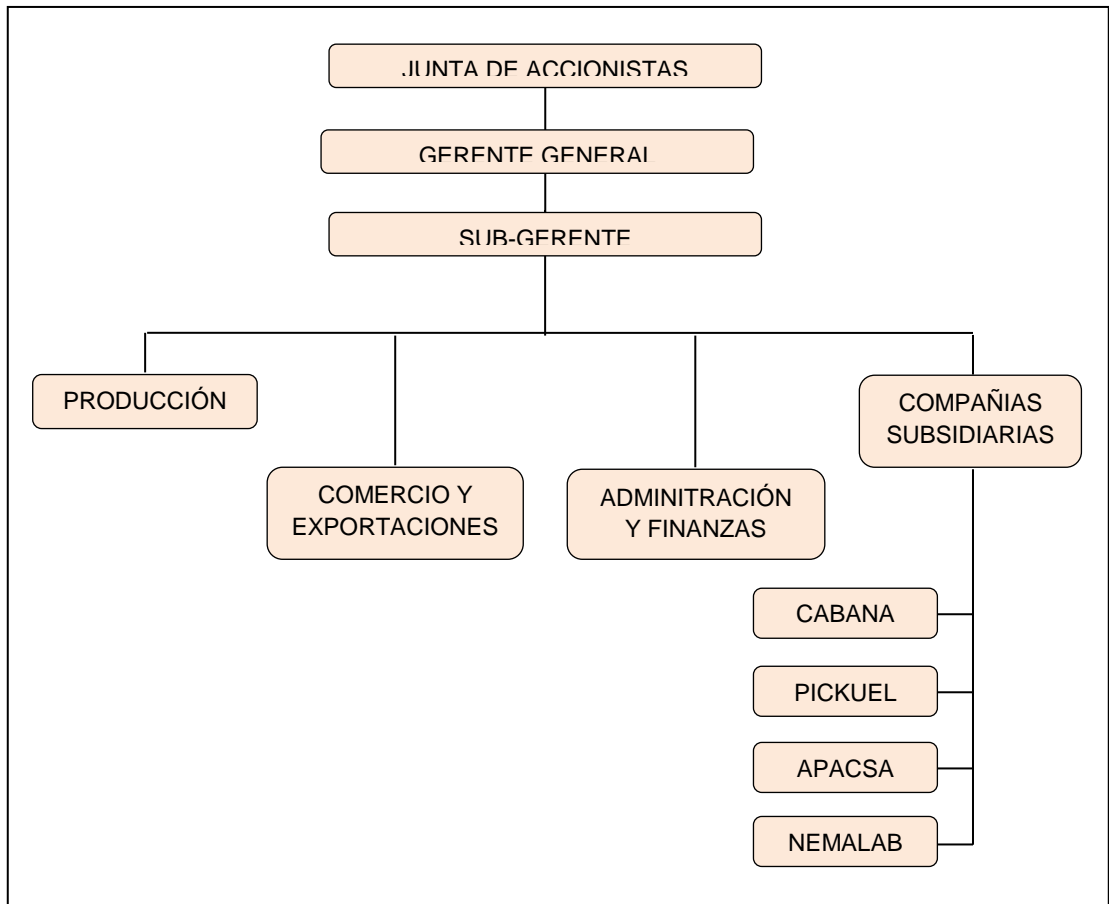
##### **4.1.5.2. Comercial y Financiera**

La situación comercial y financiera actual de la empresa es estable por el volumen de ventas que se registró en el año 2014 fue de \$86'441,661.88, donde alrededor del 48% se dirigió para Estados Unidos, mientras que la cantidad restante para Rusia, pese a que la situación económica del mercado ruso ha afectado en el pago de las exportadoras y a la disminución de los cupos debido a que su moneda el rublo en dólares equivale a 0,0152.

En la actualidad las ganancias de la Empresa se sitúan en aproximadamente un millón de dólares al año. La decisión de diversificar la actividad económica requiere de una fábrica la cual será colocada en la Hacienda Nueva Colonia ubicada en el km 26 en la vía Durán Boliche. De ejecutarse el presente estudio involucra a la empresa contratar personal, adquisición de tecnología, fijación de horarios rotativos al personal en jornadas de 18 horas al día y 300 días al año.

##### **4.1.5.3. Estructura Organizacional**

Oro Banana es una sociedad anónima constituida legalmente, teniendo su objeto social, capital de accionistas y su estructura organizacional la cual se detalla a continuación en la figura 4.1:



**Figura 4.1:** Estructura Organizacional de Oro Banana S.A.

**Fuente:** Departamento de Administración y Finanzas de Oro Banana S.A.

### **Junta de Accionistas, Gerencia General y Sub Gerente**

Oro Banana tiene como máxima autoridad la Junta de Accionistas que está conformada por los socios de la empresa, quienes fijan las políticas con las cuales funciona la compañía. En este caso, son quienes intervienen y monitorean el trabajo y estrategias a implementar para alcanzar los intereses de la empresa por parte del Gerente.

En otras palabras el Gerente tiene a su cargo el control de los departamentos de producción, comercio y exportaciones, administración y finanzas y la situación con las filiales, a su vez este debe conceder tareas al sub Gerente, debido a que las obligaciones y los compromisos de la Gerencia son con los accionistas y con los empleados. La persona que ocupa el rol de

Gerente en la actualidad se destaca por ser profesional en el ámbito empresarial y a su vez con los conocimientos del idioma inglés.

### **Departamento de Administración y Finanzas**

Este departamento tiene a su cargo la buena dirección y distribución de los recursos económicos, lo que involucra el manejo adecuado de la contabilidad que debe ser cuadrada cada mes; en cuanto al manejo contable de las haciendas el departamento se encarga de realizar inventarios anuales.

### **Departamento de Producción**

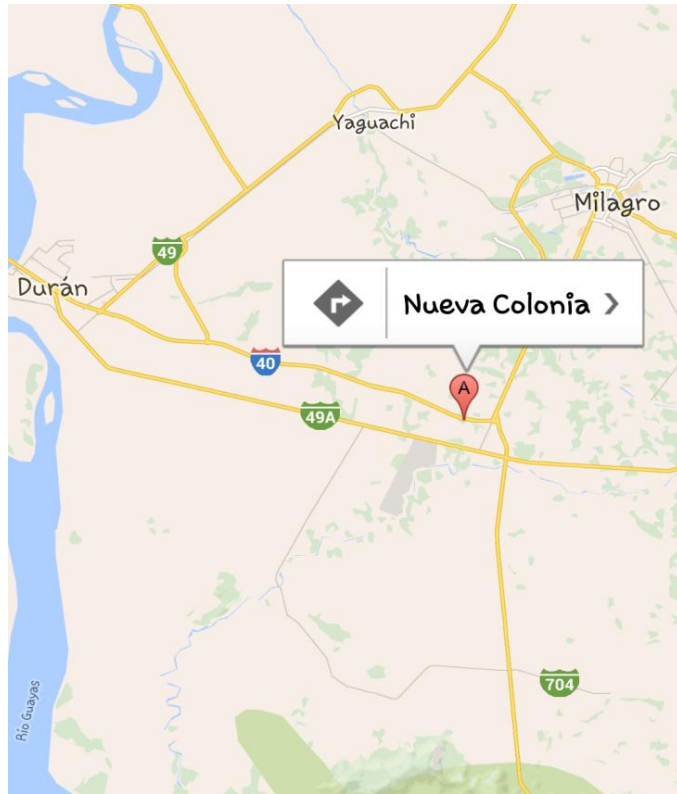
Tiene la responsabilidad de monitorear que los controles de calidad que se ejecutan en las haciendas sean óptimos y así mismo se encarga de controlar los cupos disponibles en las embarcaciones y manejo de la logística.

### **Departamento de Comercio y Exportaciones**

Encargado de realizar las investigaciones de mercado, trámites de los asuntos aduaneros y manejo dialogo directo con los clientes, realización de documentos requeridos para la exportación, etc.

#### **4.1.6. Ubicación y tamaño de la planta**

Para la producción de puré de banano se necesita de una plan la cual Oro Banana S.A. desea instalar en un terreno de 9000 metros cuadrados el cual se encuentra desocupado y es propiedad de la empresa ya que está ubicado en la Hacienda “Nueva Colonia” localizada en el Km 26 de la vía Durán - Boliche.



**Figura 4.2:** Ubicación de la Hacienda “Nueva Colonia”  
**Fuente:** Google Maps

#### **4.1.7. Distribución de la Planta**

La empresa Oro Banana S.A. para la correcta distribución de las áreas internas de la planta procesadora del puré de banano se basa en la norma internacional ISO 9001 que se encarga de regular el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

**Tabla 4.1: Distribución de las Áreas de la Planta**

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD
Área de Seguridad	Metros cuadrados	20
Área de embarque y desembarque	Metros cuadrados	240
Laboratorio	Metros cuadrados	40
Cámara de Maduración	Metros cuadrados	195
Área de Producción	Metros cuadrados	350
Oficinas en General	Metros cuadrados	155
Bodega de Almacenamiento del Producto	Metros cuadrados	75
Bodega de Embalaje	Metros cuadrados	65
Bodega de Productos de Aseo	Metros cuadrados	27
Comedor	Metros cuadrados	75
Sanitarios y Vestidores	Metros cuadrados	48
Cisterna	Metros cuadrados	120
Área de Estacionamiento	Metros cuadrados	115
<b>TOTAL</b>		<b>1525 m2</b>

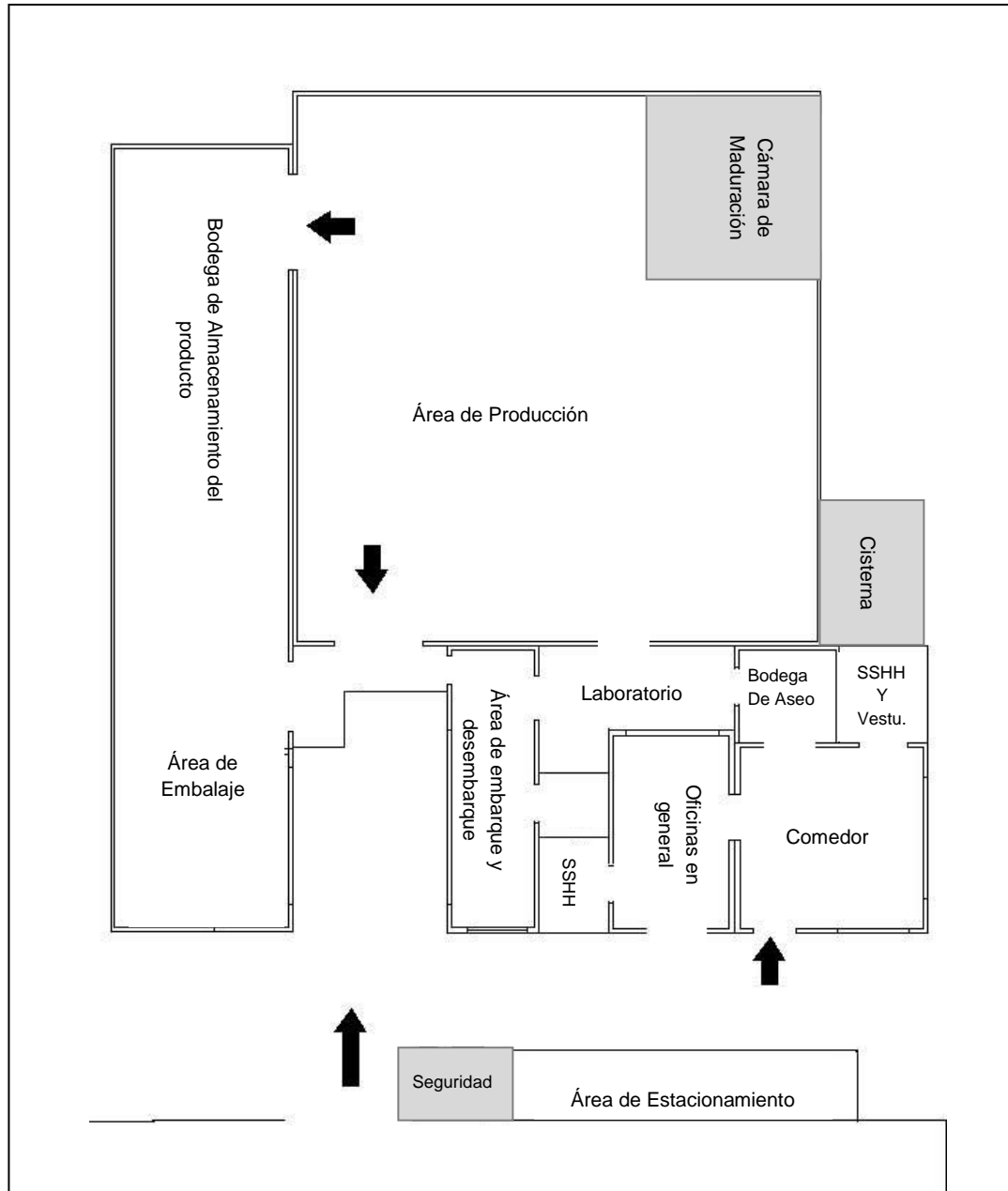
**Fuente:** Departamento de Producción de Oro Banana S.A.

- **Área de Seguridad.-** Para la seguridad de la planta se requerirá de 5 guardias los cuales estarán distribuidos dentro y al ingreso de la empresa.
- **Área de Embarque y Desembarque.-** Esta área se encuentra junto a la bodega de embalaje, siendo un lugar de importancia para la comodidad y orden al momento de la entrada y salida de productos.
- **Laboratorio.-** Lugar importante para el control de calidad, en esta área se realizan los análisis de las muestras del puré de banano y es el encargado de emitir por cada

embarque informes técnicos del producto y su composición.

- **Cámara de Maduración.-** Lugar donde se ingresa el banano para ser madurado durante un tiempo de 8 días dependiendo de la cantidad de materia prima que se ingrese.
- **Área de producción.-** Lugar más importante de la planta debido a que en ella están ubicados los siguientes equipos: 2 tanques de mezcla, 2 marmitas, 1 envasadora 1 etiquetadora.
- **Oficinas en General.-** En la planta se localizan las oficinas administrativas las cuales se encargarán de la contabilidad, ventas y compras, producción, logística y recursos humanos.
- **Bodega de Almacenamiento del producto.-** En este lugar se almacenará el producto despachado que espera por su traslado al puerto marítimo de Guayaquil.
- **Área de embalaje.-** En esta zona se realiza la colocación de los envases del producto terminado en cartones los cuales contienen 24 unidades, para luego ser dirigidas a la bodega de almacenamiento.
- **Bodega de Productos de aseo.-** Es este lugar se guardar todos los productos necesarios para la higiene de la planta.
- **Comedor.-** Lugar para que los empleados disfruten de un receso o de sus alimentos.
- **Sanitarios y Vestuarios.-** Se encontraran ubicados en las distintas áreas de la planta, para la comodidad e higiene.
- **Cisterna.-** En la planta es indispensable contar con una cisterna segura donde se pueda almacenar agua en caso de que hubiese un corte u otro suceso.
- **Área de Estacionamiento.-** En la planta es necesario incluir esta área para mantener un orden y evitar aglomeración de vehículos es desorden.










**Figura 4.3:** Plano de la Planta

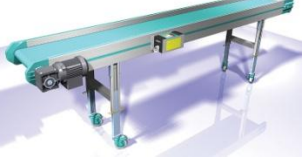
**Fuente:** Investigación Propia

#### 4.1.8. Equipamiento de la Planta

Para el equipamiento de la planta se necesita de los servicios básicos e internet para el uso del personal, además el equipo tecnológico que Oro Banana S.A. requiere instalar se detalla a continuación en la tabla 4.2:

**Tabla 4.2: Detalle de Equipos Requeridos**

EQUIPO	FUNCIÓN	CANTIDAD
	<p>Tanque de mezcla</p>	<p>Mezclar la pulpa de banano con componentes necesarios.</p> <p>2</p>
	<p>Marmita</p>	<p>Cocción de la pulpa para generar viscosidad</p> <p>2</p>
	<p>Envasadora</p>	<p>Llena los envases con puré y los sella.</p> <p>1</p>
	<p>Etiquetadora</p>	<p>Poner la etiqueta en el envase</p> <p>1</p>
	<p>Codificadora</p>	<p>Poner la fecha de elaboración, fecha de caducidad, lote y precio de venta.</p> <p>1</p>

	Encartonadora	Unir los frascos del producto en grupo de 24 para empaquetarlos	1
	Banda transportadora	Moviliza el producto desde la envasadora hasta el embalaje del producto	1
	Balanza Industrial	Necesaria para medir el peso de las cajas del producto	1

**Fuente:** Industrias Borja

A su vez para el proceso de maduración de la fruta se debe construir una cámara de frío la cual tiene un costo de \$30.000 y tiene una capacidad de 30 TM. Además se necesitará de otros materiales como:

6 computadoras	6 impresoras
1 montacargas	50 pallets
6 teléfonos	7 radios
6 calculadoras	3 mesas
6 escritorios	9 sillas
5 cámaras de seguridad	Utensilios de limpieza
Utensilios de oficina en general	

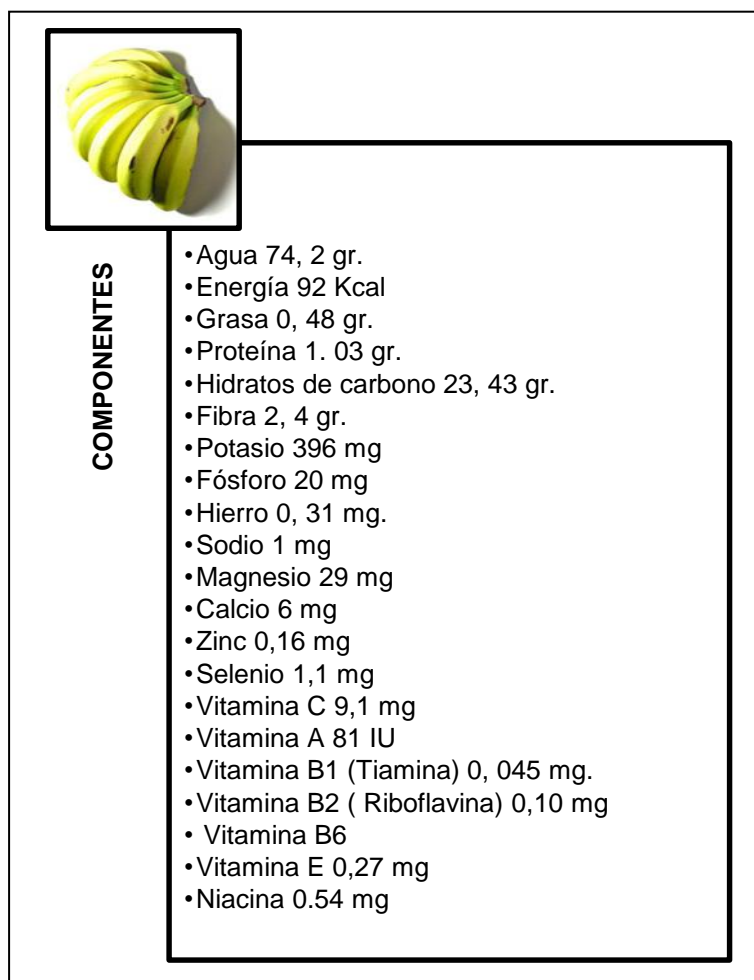
#### 4.2. Banano

Es una fruta la cual tuvo su origen al Sur de Asia cercana a la parte sur de China, según datos publicados por la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador en 1940 empezó el cultivo de

esta fruta en el país y desde aquel tiempo hasta la actualidad la actividad bananera aporta grandes ingresos para el estado siendo Ecuador el cuarto productor a nivel mundial.

#### 4.2.1. Composición

De acuerdo con una publicación de Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador sobre los beneficios que tiene el banano, se indica que un banano mediano contiene 70 calorías y detalla que por cada 100 gr. La fruta contiene lo siguientes componentes explicados en la figura 4.4:



**Figura 4.4:** Componentes del Banano  
**Fuente:** Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, AEBE

#### 4.2.2. Variedades

El banano además de ser una fruta que contiene vitaminas, zinc, fósforo entre otros componentes los cuales se mencionaron anteriormente, posee diversas variedades las cuales se distinguen por su sabor y textura, a continuación se las detalla en la siguiente tabla 4.3:

**Tabla 4.3: Clasificación de las Especies de Banano**

CLASIFICACIÓN DE LAS ESPECIES DE BANANO				
Familia: Musáceae				
Género: Musa				
Sección: Eumusa				
Especie	Grupo	Subgrupo	Clones	Otros Nombres
Musa Acuminata	Diploide AA	Sucrier	Baby banana	Lady's Finger
		Gross Michael	Gross Michael	Orito
	Triploide AAA	Cavendish	Gran naine	Gran enano
			Dwarf Cavendish	Cavendish
			Valery	Robusta
			Lacatan	Filipino
			Williams	-----
		Rojo y Rojo-verde	Morado	
Musa Balbisiana	Triploide AAB	Plantain	French Plantain	Dominico
			Horm Plantain	Barraganete
			Dominico Harton	
			Maqueño	
			Manzano	
			Limeño	
	Triploide ABC	Plantain	Cuatrofilios	
	Tetraploides AAAB		Pelipita	
			FHIA 4	
		FHIA 21		

**Fuente:** Pro Ecuador

#### **4.2.3. Productos Derivados**

Esta fruta se caracteriza por dar la oportunidad a los productores de poder aprovecharla como materia prima para la producción de elaborados, de acuerdo a una publicación realizada por PRO ECUADOR se detalla que los productos los cuales se derivan del banano a nivel mundial son los siguientes:

- Banano en almíbar y en rodajas deshidratadas (sin freír)
- Banano congelado
- Banano deshidratado en hojuelas
- Banano liofilizado
- Bebidas alcohólicas y etanol a partir de banano
- Harina y polvo de banano
- Jaleas, mermeladas, compotas y bocadillos de banano
- Jugos, néctares, bebidas y vinagre de banano
- Puré de banano y pulpa de banano
- Rodajas fritas de banano
- Sabor y aroma de banano

#### **4.2.4. Producción Nacional**

En el Ecuador las áreas del cultivo de banano están esparcidas en las provincias de El Oro, Guayas y Los Ríos. Otras provincias que producen banano aunque en menor cantidad son: Azuay, Bolívar, Cañar, Cotopaxi Pichincha, Manabí y Esmeraldas. Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), la provincia de El Oro reúne la mayor producción de banano con un 43,3% del total nacional.

**Tabla 4.4: Principales Provincias Productoras de Banano Periodo 2009 - 2013**

<b>AÑOS</b>	<b>LOS RIOS</b>	<b>EL ORO</b>	<b>GUAYAS</b>
2013	1.729,22	2.594,00	1.388,46
2012	2,753.72	2.269,90	1.585,13
2011	2.670,05	2.443,67	1.692,68
2010	3.670,05	1.892,65	1.719,36
2009	3.744,58	1.861,66	1.554,66

**Fuente:** INEC, Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua

#### **4.2.5. Proceso de Producción**

**Selección del terreno.-** Al momento de realizar la elección del terreno se debe proceder a elegir el mejor suelo, seguido de la limpieza del mismo es decir, quitar el monte o basura, a su vez se tiene que hacer drenajes y canales de riego para luego sembrar la planta.

**Manejo.-** Para el adecuado crecimiento de las plantas de banano conlleva procedimientos y técnicas aplicadas de manera cuidadosa ya que se debe satisfacer los gustos de los clientes más exigentes, por lo que se detalla a continuación algunos pasos a seguir:

**Deshije y Deshoje:** Actividades que comprender el quitar aquellos rebotes que nacen en las hojas y aquellas hojas viejas o secas.

**Riego y Fertirriego:** Comprende la fumigación de fertilizantes y el riego en la plantación.

Control de Calidad: Al momento en que la fruta se encuentra desarrollada implica que los cuidados deben incrementar y deben vigilarse mediante los siguientes pasos:

- Enfunde
- Desflore
- Protección de gajos
- Apuntalamiento
- Deschire (quitar los Gajos o manitos que no sirven), y
- Limpieza del racimo

Control Fitosanitario: Los controles se realizan de manera constante y los productos que se aplica deben ser de excelente calidad y que no sean nocivos para la salud humana con la intención de evitar daños ambientales.

**Procesamiento.-** Comprende las últimas actividades en el proceso de producción ya que la fruta es dirigida hacia la empacadora para el proceso de clasificación, observar Anexo 1. Al concluir con los procesos, la fruta es colocada en las cajas para su transportación hacia el puerto marítimo más cercano.

#### **4.2.6. Exportaciones de Banano**

El banano ha mantenido por años su importancia en el sector agrícola y continúa aportando a las exportaciones no petroleras del país, teniendo como a la variedad Cavendish la cual es la más exportada debido a su sabor, color y olor; por lo cual en el siguiente tabla 4.5 que contiene datos publicados por la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador se muestra los principales destinos a donde es enviada la fruta:



**Tabla 4.5: Exportaciones de Banano Ecuatoriano por Periodo 2013 - 2014**

<b>COMPARATIVO DE LAS EXPORTACIONES POR DESTINO 2013/2014 Según Volúmenes de embarque acumulado (Enero – Diciembre)</b>			
<b>DESTINO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
Oriente	2.897.872	13.442.386	363,87
Oceanía	1.494.206	2.318.102	55,14
Mar del Norte/ Báltico	55.850.492	76.391.274	36,78
Europa del Este	19.021.841	23.250.549	22,23
Estados Unidos	41.767.672	44.710.461	7,05
Medio Oriente	28.020.124	29.458.156	5,13
Rusia	65.609.498	66.553.529	1,44
Mediterráneo	16.713.545	16.884.534	1,02
Cono Sur	22.747.547	21.860.549	-3,90
África	5.215.852	3.191.207	- 38,82
<b>TOTAL</b>	<b>259.338.649</b>	<b>298.060.747</b>	<b>14,93</b>

**Fuente:** Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador, AEBE

#### **4.2.7. Producción Mundial**

Ecuador mantiene su posición como uno de los principales productores mundiales de banano debido a que la calidad de la fruta que se cultiva en el país es insuperable, sin embargo existen competidores fuertes como los países ubicados en América Central debido a que algunos compradores europeos prefieren adquirir la fruta proveniente desde aquellos países por los bajos costos que implica debido a su ubicación geográfica, siendo una desventaja para Ecuador pero esto no ha significado una amenaza ya que pese a estas debilidades la fruta ecuatoriana siempre ha sido apetecida por los mercados más exigentes.

**Tabla 4.6: Principales Países Exportadores de Banano Periodo 2010 - 2013**

Exportadores	Valor Exportado			
	2010	2011	2012	2013
Mundo	8.313.640	9.162.190	8.656.057	10.264.770
Ecuador	2.033.794	2.246.350	2.081.987	2.332.207
Bélgica	1.257.554	1.316.865	1.284.123	1.418.646
Filipinas	319.296	471.152	647.880	912.705
Costa Rica	702.009	722.129	706.741	780.183
Colombia	748.100	815.318	822.010	763.859
Guatemala	385.396	476.321	618.314	651.954
Estados Unidos	400.040	437.017	436.456	458.058
Camerún	82.138	88.700	74.852	337.792
Honduras	190.776	193.955	75.364	332.938

**Fuente:** Centro de Comercio Internacional, Trade Map

### 4.3. Puré de Banano

Este producto derivado del banano es apetecido por países como Estados Unidos, Alemania, España, etc., los cuales lo adquieren para utilizarlo como materia prima y crear otros productos como: alimentos para bebé, pasteles, batidos, yogures y como nutriente para dietas sanas.

#### 4.3.1. Tipos de Puré de Banano

**Puré de banano acidificado:** Este tipo de puré lleva banano maduro, ácido ascórbico y ácido cítrico. A su vez contiene el color, olor y sabor típico de la banana madura.

**Puré de banano no acidificado:** Este tipo de puré contiene banano maduro y ácido ascórbico. Por otra parte, el puré de banana aséptico tiene el color típico, olor y sabor de la banana madura.

**Puré de banano orgánico:** Las empresas nacionales lo producen con el objetivo de comercializar un producto libre de residuos químicos. Sin embargo, este tipo de producto involucra un alto costo en el proceso de producción de la fruta debido a que el cuidado es mayor ya que no contiene fertilizantes y ningún tipo de químico que se utiliza en el banano convencional para la eliminación de plagas.

#### 4.3.2. Exportaciones de Puré de Banano en el Ecuador

El puré de banano se encuentra ubicado en el grupo de purés y pastas de acuerdo con los datos registrados en el Banco Central del Ecuador en los cuales se puede notar que en el año 2013 y 2014 los principales países a donde se dirigió este producto son: Holanda, Estados Unidos, Rusia, Chile, Polonia, España, Alemania, Francia, Japón, Israel, Emiratos Árabes Unidos, Italia, México, Reino Unido, entre otros, teniendo como un total de 184,710.60 toneladas exportadas en los años anteriormente mencionados. A continuación se detalla en la tabla 4.7:

**Tabla 4.7: Exportaciones de Purés y Pastas de Ecuador Periodo 2013 - 2014**

Subpartida Nandina	Descripción Nandina	País	Toneladas	FOB USD	% TOTAL FOB USD
2007999200	PURÉS Y PASTAS	HOLANDA	57,016.23	28,569.29	29.31
		ESTADOS UNIDOS	31,942.90	20,143.88	20.67
		RUSIA	21,180.49	10,011.98	10.28
		CHILE	10,830.04	5,428.24	5.57
		POLONIA	10,673.42	4,866.72	5.00
		ESPAÑA	6,932.47	3,397.67	3.49
		ALEMANIA	4,489.90	2,143.94	2.20
		FRANCIA	3,889.75	2,095.52	2.15
		JAPON	3,539.95	1,919.53	1.97
		ISRAEL	3,536.50	1,894.45	1.95

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### **4.3.3. Competencia Indirecta**

#### **4.3.3.1. Nacional**

La competencia indirecta existente en el mercado nacional son las empresas que actuaran como proveedores de puré de banano de Oro Banana S.A., ya que estas empresas comercializan el producto hacia industrias procesadoras las cuales utilizan el producto como materia prima, debido a eso son consideradas competencia indirecta las siguientes empresas:

**Inborja:** Industrias Borja tienen sus oficinas en la ciudad de Machala provincia de El Oro y su fábrica se encuentra ubicada en Barbones un pueblo ubicado en la misma provincia. Esta empresa realiza su actividad desde 1986 y se caracteriza por sus productos que son los jugos de néctar y el puré de banano, maracuyá, mango, guayaba, papaya y limón. Inborja cuenta con certificaciones y regulaciones como la SGF de Alemania y certificados especiales como el BCS Kosher y Productos Orgánicos.

**Tropifrutas:** Empresa que inició sus actividades en el año 1992 y en la actualidad su planta se encuentra ubicada en Quevedo y Guayaquil. Además Tropifrutas caracteriza por producir jugo de piña y puré de banano, papaya y mango.

**Futurcorp:** Se encuentra localizada en Guayaquil y fue creada en 1993. Esta empresa se caracteriza por la producción de compotas, mermeladas, jaleas y purés de frutas.

**Ecuaplantation:** Es una compañía agrícola e industrial, la cual mediante su planta ubicada en Guayaquil produce purés, mermeladas y jugos de distintas frutas tropicales.

**Confoco:** Fue creada en 1992 y se encuentra ubicada en La Peaña en la provincia de El Oro. Esta empresa se dedica a la

producción de puré de banano, papaya, piña, calabaza, guayaba, camote, zanahoria maracuyá. Ecuador, Gran Bretaña y Estados Unidos de Norteamérica

**Banalight:** La empresa se encuentra ubicada en el Km 4,5 vía Durán Tambo y fue establecida en 1995. Banalight se caracteriza por producir puré de banano y mango aséptico, a su vez es miembro de la IFU que por sus siglas en inglés significa International Federation of Fruit Juice y de BASC que significa Business Alliance for Secure Commerce.

#### **4.3.3.2. Internacional**

**Gerber:** Marca reconocida a nivel mundial que pertenece a la empresa mexicana Nestlé la cual tiene 84 años de experiencia creando productos alimenticios y creando edificaciones para que laboren en un ambiente sustentable por ello recibió de US Green Building Council (USGBC) la Certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Platino versión 3 y certificación de Industria Limpia por PROFEPA.

**Heinz:** En el año 1963 la presente empresa creó la primera producción de compotas en la ciudad de Venezuela y hasta la presente fecha ha cambiado sus presentaciones y sabores acorde a las tendencias del mercado, su producto se diferencia porque es libre de preservativos ni químicos.

**Pulpafruit S.A.:** Empresa Colombiana dedica a la producción y comercialización de derivados de frutas y alimentos procesados, tiene varios años del mercado por lo que posee un reconocimiento nacional e internacional y actualmente cuenta con la certificación HACCP en cinco líneas de su producción.

#### 4.4. Mercado Alemán

##### 4.4.1. Características Generales

**Situación Geográfica:** Alemania es un país que se localiza en Europa central a su vez desde hasta la actualidad es integrante de la Unión Europea (UE). Por su ubicación al norte de este país se localiza el mar del Norte, Dinamarca y el mar Báltico; en el sur esta Austria y Suiza; en el este están ubicados los países de Polonia y la República Checa; mientras que al oeste limita con Francia, Luxemburgo, Bélgica y los Países Bajos.

- **Población:** 80'996,685 (2014)
- **Crecimiento Poblacional:** (0.18) % (2014)
- **Capital:** Berlín
- **Principales ciudades:** Berlín, Hamburgo, Múnich, Colonia
- **PIB:** USD 3.593 Trillón (2013)
- **Crecimiento PIB:** 0.5% (2013)
- **PIB per cápita:** USD 39,500 (2013)
- **Composición del PIB por sector:** Agricultura 0.8% (2013), Industria 30.1% (2013) y Servicios 69% (2013).
- **Moneda:** Euro
- **Gobierno:** Democracia constitucional y federal cuyo sistema político fue definido en su constitución de 1949.

**Balanza Comercial:** De acuerdo con los datos proporcionados por PRO ECUADOR se puede notar que Alemania ha tenido un aumento en sus exportaciones e importaciones desde el año 2009 hasta el año 2013.

**Tabla 4.8: Balanza Comercial de Alemania Periodo 2009 - 2013**

<b>AÑOS</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>BALANZA COMERCIAL</b>
2009	1,127,839,900	938,363,080	189,476,820
2010	1,271,096,300	1,066,816,800	204,279,500
2011	1,482,202,274	1,260,297,537	221,904,737
2012	1,416,184,200	1,173,287,600	242,896,600
2013	1,458,646,978	1,194,482,625	264,164,353

**Fuente:** Centro de Comercio Internacional, Trade Map, CCI, actualización 04

#### **4.4.2. Perfil del Consumidor en Alemania**

De acuerdo con una ficha comercial de Alemania publicada por la institución pública Pro Ecuador se encuentra lo siguiente:

- El consumidor alemán requiere como parte de su cultura que los productos cumplan con certificaciones ambientales y que aseguren la trazabilidad del producto, resaltan HACCP, ISO, GLOBAL GAP, entre otros.
- La mayor parte de los productos importados que se derivan de la partida 2007 son utilizados como ingredientes en el procesamiento de alimentos como jugos de frutas, pasteles, alimento para infantes, etc.
- Consumo por los productos que colaboren a la cultura alemana de reciclar, no desperdiciar y evitar basura.
- Preferencia por innovación, transparencia, colores vivos, facilidad para abrir, usar y cerrar el envase de los productos.

#### **4.4.3. Importaciones de Puré de Banano en Alemania**

De acuerdo con la información publicada por Pro Ecuador detallando las importaciones alemanas de mermeladas, purés y

pastas los cuales pertenecen a la partida 2007.99, a continuación en la tabla 4.9 en la cual se verifica lo siguiente:

**Tabla 4.9: Importaciones de Purés y Pastas en Alemania Periodo 2008 - 2012**

<b>IMPORTACIONES ALEMANAS DESDE EL MUNDO</b>						
<b>Sub partida: 2007, Jaleas, mermeladas, puré y pastas de frutas, siendo preparaciones cocidas, con adición o no de edulcorantes.</b>						
<b>Sub partida</b>	<b>Descripción</b>	<b>USD</b>				
		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
2007	Mermeladas, jaleas, purés y pastas de frutas cocidas	178,233,047	168,418,243	167,614,602	212,280,373	219,326,618
2007.99	Mermelada, jaleas, pastas y purés de frutas etc., pastas de nueces	142,609,082	133,910,370	140,207,282	182,385,609	191,495,424
2007.10	Preparaciones de fruta homogenizada para retailer (comida para bebé, etc.)	26,709,746	24,015,262	16,891,539	18,693,512	17,425,442
2007.91	Mermeladas, jaleas, purés y pastas de frutas cítricas, etc.	8,914,219	10,492,611	10,515,781	11,201,252	10,405,752

**Fuente:** Pro Ecuador

#### **4.4.4. Relación Comercial entre Alemania y Ecuador**

Entre las principales sub partidas (10 dígitos) que el Ecuador ha exportado hacia Alemania en el año 2013 tenemos bananas frescas con 41.98%, seguido por atún en conserva con 22.33%. El superávit comercial ha tenido un comportamiento



irregular llegando en el 2013 a USD 415,138 miles y en el 2014 de enero a marzo a USD 139,483 miles.

**Tabla 4.10: Balanza Comercial entre Ecuador y Alemania Periodo 2009 - 2013**

<b>AÑOS</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>BALANZA COMERCIAL</b>
2009	326,865	365,380	(38,514)
2010	320,264	451,743	(131,480)
2011	492,588	572,336	(79,748)
2012	376,784	563,933	(187,149)
2013	415,138	554,818	(139,680)

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, BCE, actualización 04 Junio, 2014

**Elaborado por:** Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

#### **4.4.5. Exportaciones Ecuatorianas hacia Alemania**

Las exportaciones realizadas por Ecuador hacia el mercado Alemán han mostrado un incremento considerable, de acuerdo a publicaciones realizadas por el Banco Central del Ecuador. Esto implica una aceptación de la producción nacional en el país en mención lo que involucra a que se promuevan las exportaciones por parte del Gobierno ecuatoriano.

Entre los principales productos exportados se encuentra el banano de la variedad Cavendish, atunes, extractos de esencias, entre otros, a continuación se detalla más información en la tabla 4.11:

**Tabla 4.11: Productos Exportados hacia Alemania Año 2014**

PAIS	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
ALEMANIA	0803901100	Tipo "cavendish valery"	680,380.99	295,129.53	56.05
	1604141000	Atunes	14,183.25	67,280.77	12.78
	2101110000	Extractos, esencias y concentrados	7,317.05	50,133.55	9.53
	1801001900	Los demás	5,804.82	16,847.61	3.20
	0603110000	Rosas	1,956.07	12,040.31	2.29

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE

#### 4.4.6. Barreras Arancelarias

Según datos publicados por Pro Ecuador se puede evidenciar el arancel que Alemania cobra por cada producto que ingrese a ese país de acuerdo a la partida arancelaria antes mencionada en la tabla 4.12.

**Tabla 4.12: Arancel cobrado por Alemania**

Código de Producción	Descripción del Producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Total Ad Valorem
2007999790	Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas, obtenidos por cocción y con contenido de azúcar de >13% en peso.	Arancelario preferencial para los países beneficiarios del régimen especial de estímulo para el desarrollo sostenible	0,00%	0,00%

Fuente: Pro Ecuador

#### **4.4.7. Barreras No Arancelarias**

##### **4.4.7.1. Requisitos Técnicos**

De acuerdo con los requerimientos propuestos por la Unión Europea se encuentra el Hazardous Analysis Critical Control (HCCP) así como el EUREP GAP certificados con los cuales cuenta actualmente Oro Banana S.A., siendo parte importante ya que por medio de las regulaciones antes mencionadas toda industria de alimentos que desee enviar sus productos a cualquier país integrante de la Unión Europea deberá cumplir con las mismas, ya que se encargan de verificar la higiene, niveles máximos de pesticidas metales, contaminación microbiológica o radiológica, así como los endulzantes, colorantes y otros componentes encontrados en los productos alimenticios y asegurar la inocuidad de los mismos.

##### **4.4.7.2. Etiquetado y Embalaje de Alimentos en Alemania**

De acuerdo con información otorgada por PRO ECUADOR sobre el Reglamento de la Unión Europea Nro. 1169 de las bases en que están fundamentadas las directrices para facilitar al consumidor la información alimentaria pertinente, se indica lo siguiente:

**Requisitos generales.-** Ni el etiquetado, ni la presentación de los productos alimenticios, ni la publicidad sobre los mismos, deberán engañar al consumidor respecto a las características, las propiedades o los efectos; ni atribuir a un alimento las propiedades de prevenir, tratar o curar ninguna enfermedad humana, con excepción de las aguas minerales naturales y los productos alimenticios destinados a una alimentación especial.

**Alimentos envasados.-** Información debe estar en el envase o en una etiqueta sujeta al envase.

**Menciones obligatorias.-** Estas menciones deben ser de fácil comprensión, Visibles, Legibles e Indelebles. A su vez la altura de los caracteres deberá ser de al menos 1.2 mm. A continuación se detalla la información que debe tener el producto de forma obligatoria:

- Denominación.
- Lista de ingredientes.
- Sustancias que causen alergias o intolerancias.
- Cantidad de determinados ingredientes o categorías de ingredientes.
- Cantidad neta del alimento.
- Fecha de duración mínima o fecha de caducidad.
- Condiciones especiales de conservación y/o utilización.
- Nombre o razón social y dirección del operador o importador
- País de origen o el lugar de procedencia de determinados tipos de carnes, leche y de cualquier producto cuando la falta de tal indicación pueda inducir a engaño a consumidores.
- Modo de empleo en caso de que, en ausencia de esta información, fuera difícil hacer un uso adecuado del alimento.
- Las unidades de medida autorizadas son las del sistema métrico decimal.
- El idioma permitido para el etiquetado es el alemán
- Denominaciones en inglés: se suelen utilizar para darle una imagen internacional al producto.

**Indicaciones al tipo de etiquetado.-** A continuación se muestra en la tabla 4.13 las indicaciones que Alemania exige que los productos contengan de acuerdo al tipo de etiqueta:

**Tabla 4.13: Normas para Tipos de Etiquetas en Alemania**

<b>Etiquetas despegables:</b>	La norma indica que las etiquetas con información obligatoria deben ser legibles y que no estén ocultas. Cuando esto no pasa, entonces la validez de este tipo de etiquetas es estudiada caso por caso.
<b>Etiquetas sujetas al envase principal:</b>	De acuerdo a la normativa europea son válidas las etiquetas con la información obligatoria del producto que se encuentren sujetas al envase.
<b>Etiquetas para plegar:</b>	La información del producto puede estar en pliegues siempre y cuando no exista información, símbolos u otros indicadores ocultos o separados.
<b>Etiquetas en pequeños embalajes:</b>	En superficies menores a 80 cm <sup>2</sup> , los caracteres de la información descrita pueden ser de solo 0.9mm. A su vez la exención de declaración nutricional que estén en superficies de etiquetas menores a 25 cm <sup>2</sup> .
<b>Etiquetado de Alérgenos:</b>	Las sustancias alergénicas deben destacarse en la lista de ingredientes Se pueden distinguir mediante el tipo de fuente, estilo y color de fondo.

**Fuente:** Pro Ecuador

En concordancia con lo estipulado por la Unión Europea, la empresa Oro Banana S.A. no es obligada a formar parte del sistema de regulaciones alemanas, es decir sobre el reciclaje del envase. Debido a que la empresa no se encarga de la desaduanización del producto en el puerto de destino ya que la

negociación con el comprador se realiza bajo el término FOB. A continuación se menciona la regulación alemana para empresas extranjeras sobre el empaque de productos alimenticios:

- Cuando la compañía extranjera vende directamente a consumidores privados alemanes, por internet, entonces tiene que participar en alguno de los 9 sistemas de reciclajes antes mencionados.
- Si la compañía extranjera es responsable de la desaduanización vende sus productos empaquetados a una compañía comercializadora, entonces tiene que cumplir con las regulaciones.
- La compañía extranjera no tiene que formar parte del sistema de reciclaje alemán cuando la comercializadora alemana y la transportadora son responsables de la desaduanización del producto.

#### **4.5. PEST**

##### **Factores Políticos**

Alemania es una República Federal Parlamentaria compuesto por 16 estados, su actual Presidente es Joachim Gauck elegido por la Convención Federal desde el 18 de marzo de 2012 y la Canciller Angela Merkel elegida por la Asamblea Federal desde noviembre de 2005, es un gobierno que no ha sufrido golpes de estado en los últimos años, tiene una política de gobierno estable y los actuales mandatarios estarán en sus cargos hasta el año 2017 que se efectúan las nuevas elecciones, esto favorece a la empresa ya que las negociaciones que el gobierno ecuatoriano haga con dicho país no se verán afectadas por cambios en las líneas del gobierno sin embargo hay que analizar la metodología que usan para la toma de decisiones puesto que las leyes federal está por encima de las leyes locales.

En cuanto a la libertad económica de Alemania actualmente ocupa el puesto número 7 de 43 países de la región de Europa teniendo una puntuación de 73,8% de acuerdo al centro de investigación política Heritage Foundation, este reconocimiento fue obtenido por la gestión que realizó reduciendo el gasto público, creando plazas de trabajo, disminuyendo de la corrupción y apoyando la libertad de empresa, este último punto favorece a Oro Banana S.A. ya que Alemania da gran apertura al comercio mundial, no realiza distinciones entre ciudadanos locales o extranjeros, las licencias o permisos son otorgadas sin dificultad por las instituciones autorizadas siempre que cumplan los requisitos y hace cumplir los acuerdos comerciales de manera confiable.

#### **Factores Económicos.-**

La economía alemana es una de las mejores de Europa ya que cuenta con sectores especializados como la ingeniería mecánica, los equipamientos electrónicos, la automoción y los productos químicos, su fortaleza está en el sector industrial ya que es el tercer país exportador de vehículos a nivel mundial y gracias a que es un estado miembro de la unión europea ha aumentado sus exportación favoreciendo la economía del país, para el año 2022 planea dejar la energía nuclear por lo que requerirá mayores inversiones para enfrentarse a la energía renovable.

A inicios del año 2015 el euro cayó en un 27% con referencia al dólar por ello espera estimular la demanda interna a través de un alza de las inversiones, reducción gradual de las subvenciones, o un aumento de salario sin afectar la tasa de desempleo que actualmente está en un 5,2% con referencia a Alemania Oriental donde el desempleo es muy alto, este dato se ve reflejado en el sector terciario donde existen aproximadamente tres millones de pequeñas y medianas empresas con un 70% de recurso humano empleado con mano de obra calificada.

**Tabla 4.14: Indicaciones de Crecimiento en Alemania Periodo 2011 - 2014**

<b>INDICADORES DE CRECIMIENTO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
PIB (miles de millones de USD)	3.631,44	3.427,85	3.635,96	3.820,46
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,4	0,9	0,5	1,4
PIB per cápita (USD)	45.208	42.569	44.000	47.201
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-1,2	-0,1	0,6	0,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	80	81	78,4	75,5
Tasa de inflación (%)	2,5	2,1	1,6	0,9
Tasa de paro (% de la población activa)	6	5,5	5,3	5,3
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	228,15	252,28	254,93	236,99
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	6,3	7,4	7	6,2

Fuente: IMF, World Economic

### **Factores Sociales.-**

Alemania tiene la mayor población de Europa con un aproximado de 82 millones de habitantes de los cuales 6,7 millones son extranjeros eso hace que el país se preocupe en crear planes de integración a la economía y a la sociedad local, entre los habitantes el 14% son menores de 15 años y el 20% corresponde a mayores de 65 años, el gobierno está preocupado ante el crecimiento del envejecimiento de la población pero esto se debe a que la mayoría de personas buscan culminar sus carreras universitarias, tener éxito profesional y luego tener hijos; y es que el país fomenta la educación ya que cuenta con 370 centros universitarios de los cuales 140 están facultados para dar certificar de doctorado es por eso que es el tercer país con mayor número de estudiantes extranjeros ya que tienen facilidad de becas o intercambio estudiantiles.

A pesar de la formación académica que puedan poseer no es suficiente para tener una calidad de vida excelente ya que de acuerdo al informe de la Oficina Federal de estadísticas sobre la pobreza y riqueza de Alemania señala que uno de cada seis alemanes es pobre o recibe ayuda del estado para no caer en la pobreza, esto es debido a que 7,4 millones de trabajadores perciben salarios gracias a los empleos denominados “Mini Jobs” donde su jornada laboral es de 15

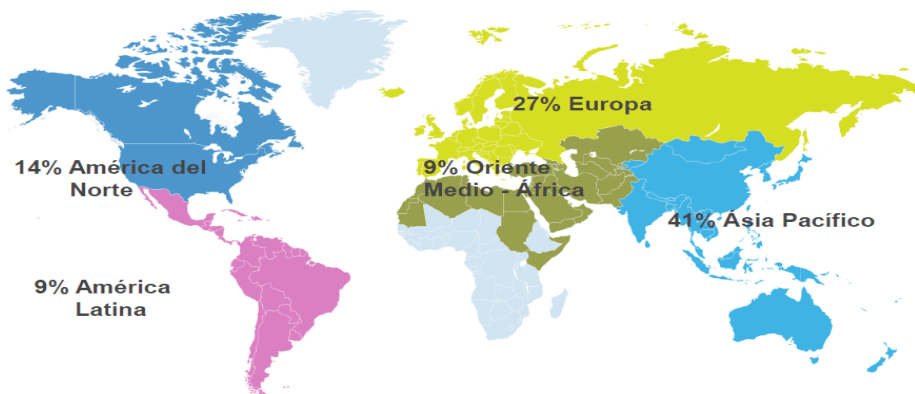


horas semanales y su pago no excede los 450 euros mensuales a diferencia de los que reciben el sueldo establecido por la unión europea que es de 979 euros mensuales por persona, y 2056 euros por pareja que tengan dos niños menores a 14 años de edad.

### **Factores Tecnológicos.-**

La publicidad en internet es cada vez más favorable para las empresas que dan a conocer sus productos a través de páginas web, email marketing o redes sociales ya que las personas que ingresan diariamente a este servicio pertenecen a un mercado mundial, por ejemplo en Europa el 27% de las personas tienen acceso a internet lo cual ayuda a Oro Banana S.A. a brindar información sobre el puré de banana y los respectivos puntos de venta, así como números de contacto para las futuras negociaciones, se puede evidenciar si resulta este medio verificando el incremento de las ventas del puré de banano.

Este tipo de publicidad es más económica y directa y la información del puré de banano “Grolfru” será incluida en los blogs de salud nutricional o sitios donde se refieran al cuidado de la salud. La tecnología en la empresa también es importante porque debemos estar a la vanguardia de las maquinarias de producción, sistemas de facturación, innovar los procesos logísticos con el fin de tener un sistema de producción óptimo.



**Figura 4.5:** Personas en el mundo que acceden a Internet Año 2014

**Fuente:** Comstore Media Metrix

**Elaborado por:** Comstore Media Metrix

## CAPÍTULO V

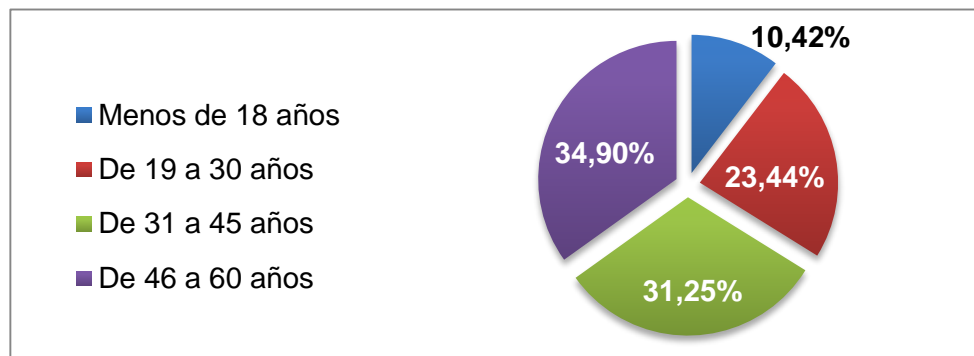
### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1. Resultados de la Encuesta

De acuerdo con los datos proporcionados por las respuestas de los encuestados mediante la página web Survey Monkey se detalla lo siguiente:

##### Edad:

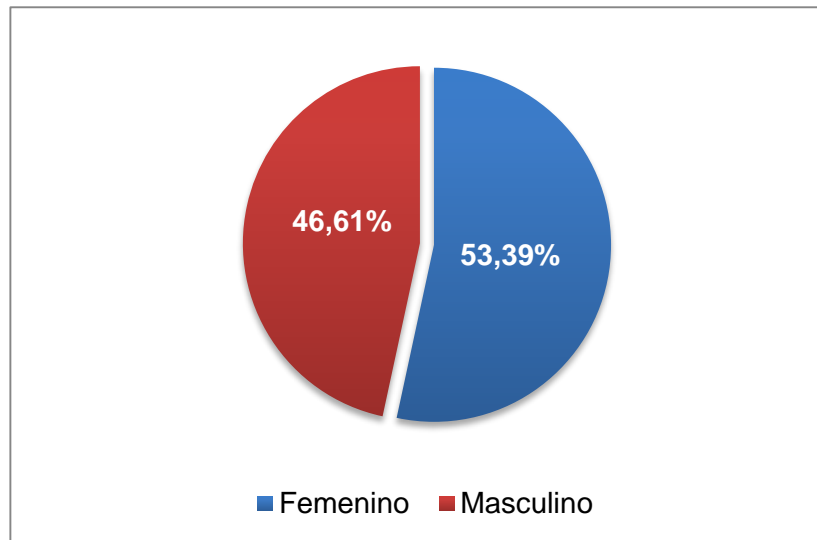
Menos de 18 años	10,42%	40
De 19 a 30 años	23,44%	90
De 31 a 45 años	31,25%	120
De 46 a 60 años	34,90%	134
	100%	384



Se puede evidenciar que el mayor porcentaje que realizaron la encuesta corresponden a edades entre 46 a 60 años con un 34,90% seguidos de las personas que tienen de 31 a 45 años de edad con un 31,25%, esto se debe a que la población adulta tiene un alto índice de crecimiento en Alemania, también se obtuvo la colaboración de ciudadanos de 19 a 30 años de edad con un 23,44% y finalmente un 10,42% que representa a los jóvenes menores de 18 años.

**Sexo:**

Femenino	53,39%	205
Masculino	46,61%	179
	100%	384



De las 384 personas a las que se dirigió la encuesta el 53,39% de los resultados corresponden a un total de 205 mujeres que viven en Berlín, mientras que el 46,61% pertenecen a 179 hombres de la misma ciudad. De acuerdo a los datos estadísticos de datosmacro.com menciona que la población femenina es mayoritaria en el año 2014 con un 48,9% de hombres y un 51,1% de mujeres respectivamente que son habitantes de Alemania por ello se ve un mayor volumen de respuestas de dicho género.

### ¿Usted consume frutas?

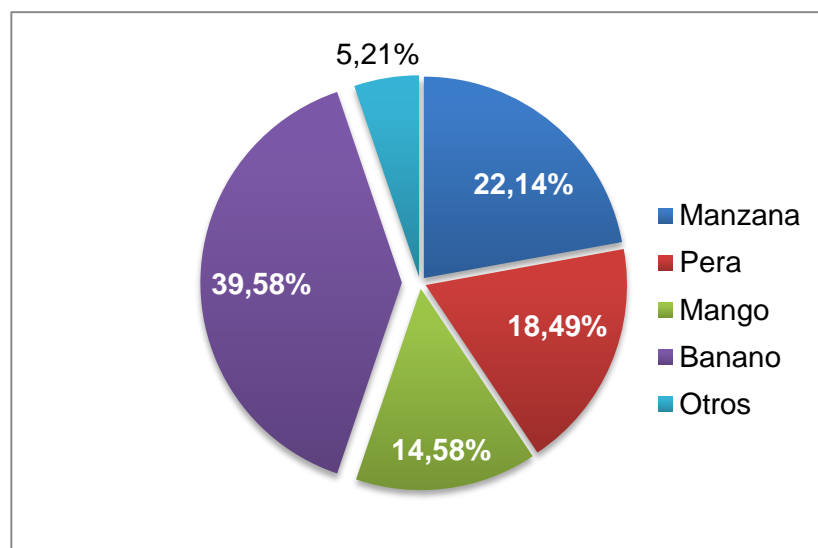
Si	100,00%	384
No	0,00%	0
	100%	384



Los encuestados en su totalidad respondieron que si consumen frutas representado de manera estadística con un 100%, este resultado apoya lo mencionado por el informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) que indica que Alemania es el tercer país a nivel mundial que más frutas consume debido a que los ciudadanos están conscientes de que deben alimentarse con manera sana y equilibrada para disminuir el riesgo de enfermedades cardiovasculares.

### ¿Qué clase de frutas usted consume?

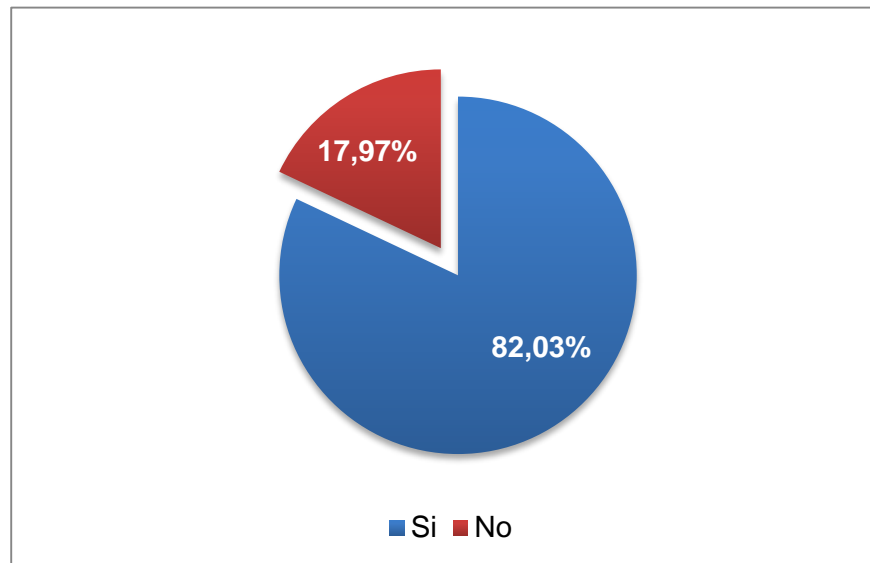
Manzana	22,14%	85
Pera	18,49%	71
Mango	14,58%	56
Banano	39,58%	152
Otros	5,21%	20
	100%	384



El 39,58% que pertenecen a la muestra mencionaron que consumen banano ya que es una fruta que está presente durante todo el año en Alemania, seguido de la manzana con un 22,14% y la pera con un 18,49% respectivamente, las frutas que menos consumen es el mango con un 14,58% ya que es comercializada solo en ciertas épocas del año y finalmente otros con un 5,21% que representan otras variedades de frutas como fresas, duraznos y cerezas.

### ¿Usted consume productos derivados del banano?

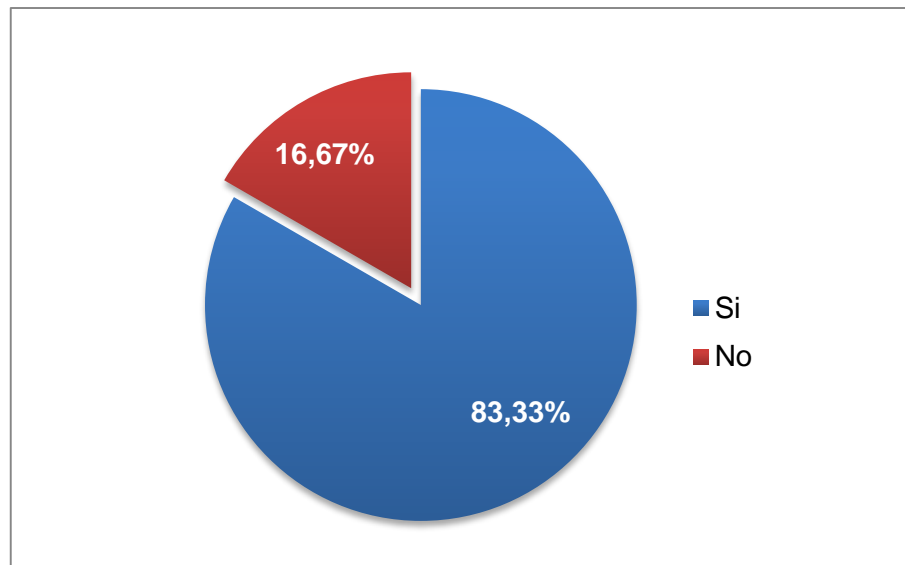
Si	82,03%	315
No	17,97%	69
	100%	384



El 82,03% de los encuestados mencionaron que si consumen derivados del banano que representan a 315 personas, es decir una gran mayoría y esto es una ventaja para Oro Banana S.A. ya que puede promocionar y comercializar el puré de banano teniendo en cuenta el resultado de esta encuesta y empleando estrategias de marketing adecuadas para la incursión y aceptación en el mercado alemán, posteriormente el restante de los encuestados con un 17,97% respondieron que no consumen derivados de banano representados por 69 personas que es una cantidad representativa mínima.

**¿Conoce usted el puré de banano? En caso de que su respuesta sea No, de por culminada la encuesta.**

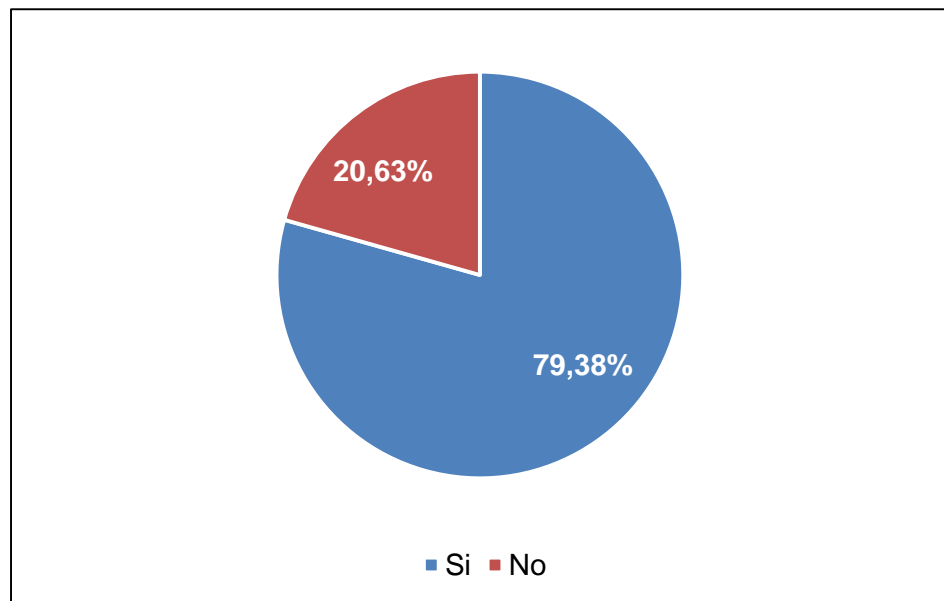
Si	83,33%	320
No	16,67%	64
	100%	384



El 83,33% de los encuestados respondieron que si tienen conocimiento del puré de banano a diferencia de los que lo desconocen que fue el 16,67%, esto significa que la estrategia que se empleara para ingresar a Alemania será agresiva puesto que se debe posesionar en la mente del consumidor la marca “Goldfru” aprovechando que los ciudadanos ya tienen información del producto y emplear recursos publicitarios para dar a conocer el valor agregado o diferencial que se tendrá en comparación con la competencia.

### ¿Usted ha comprado puré de banano?

Si	79,38%	254
No	20,63%	66
	100%	320

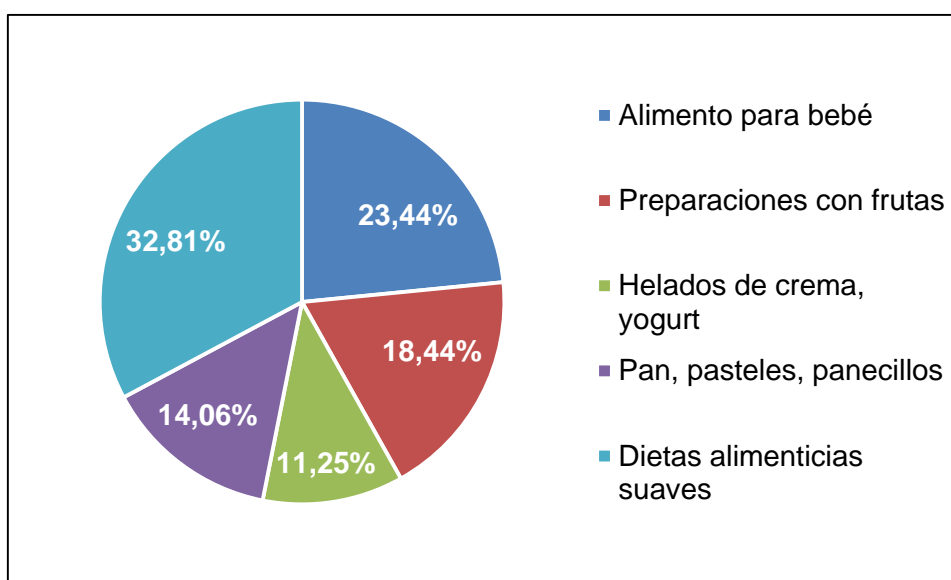


El puré de banano ha sido comprado por 254 personas que dan un total de 79,38% siendo un dato favorable para la empresa ya que los ciudadanos ya han degustado este producto con la competencia y podrán darse cuenta de la diferencia en la calidad y rico sabor de “Goldfru”, por ultimo 66 personas no han decidido comprarlo siendo un 20,63% esta cantidad será captada con la muestra gratis que se incluyó en el plan marketing.



## ¿Cómo lo consume usted?

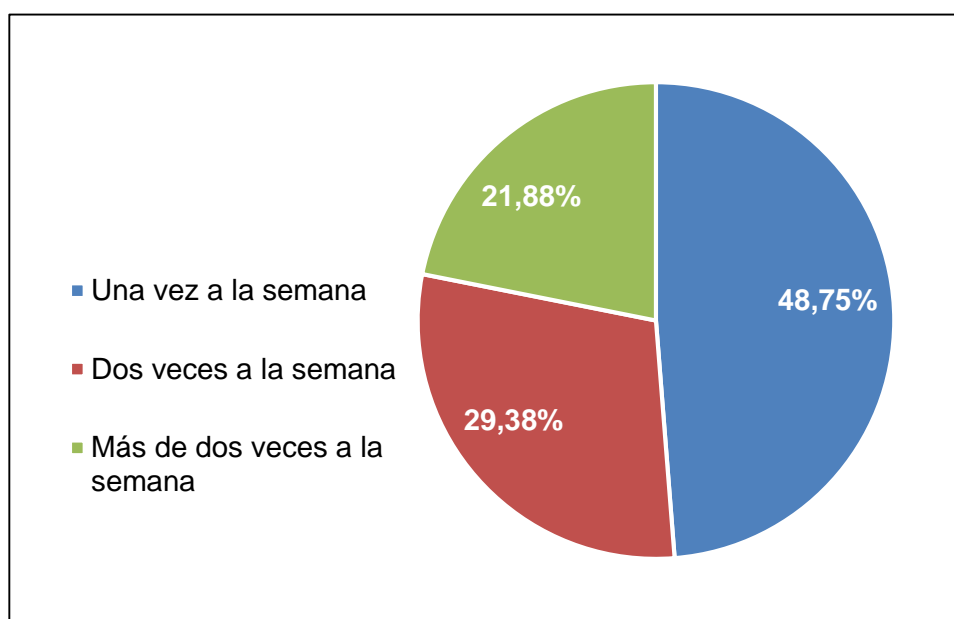
Alimento para bebé	23,44%	75
Preparaciones con frutas	18,44%	59
Helados de crema, yogurt	11,25%	36
Pan, pasteles, panecillos	14,06%	45
Dietas alimenticias suaves	32,81%	105
	100%	320



Los Alemanes tienen diversos usos para consumir el puré de banana entre los principales están las dietas alimenticias suaves representados por un 32,81% y como alimento para bebés con un 23,44% estas alternativas demuestran que la población en la actualidad busca su cuidado personal sin caer en la desnutrición más bien trata de optar por productos saludables para su organismo. Otros de los usos corresponden a preparaciones con frutas con el 18,44%, aderezo para los panes con 14,06% y 11,25% con helados de crema.

### ¿Con que frecuencia acostumbra a consumir puré de banano?

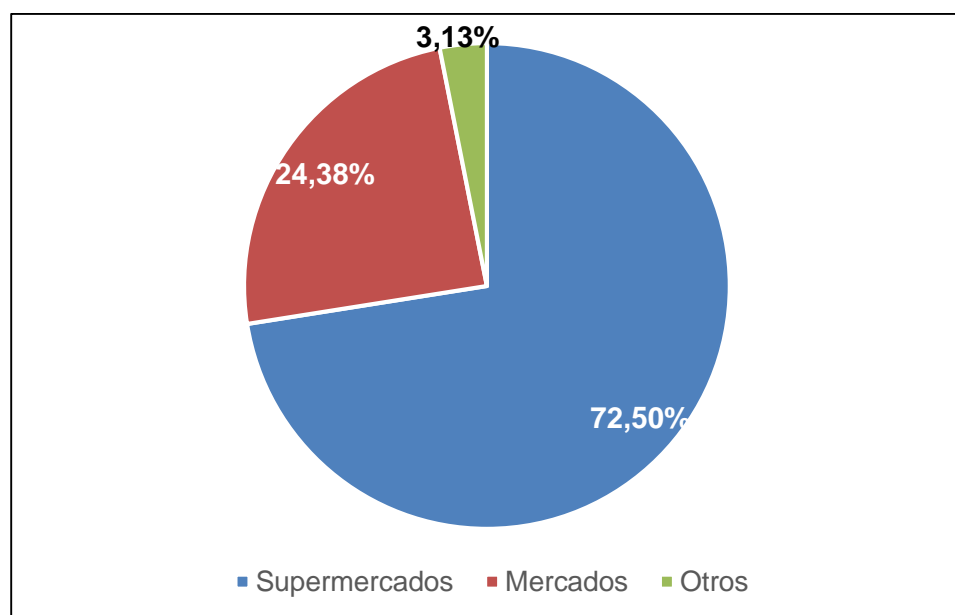
Una vez a la semana	48,75%	156
Dos veces a la semana	29,38%	94
Más de dos veces a la semana	21,88%	70
	100%	320



El 48,75% de los encuestados consumen puré de banano una vez a la semana, el 29,38% lo hacen dos veces a la semana y el restante que es el 21,88% lo compran más de dos veces a la semana, estos datos nos indica que existe una alta demanda de consumo de este producto.

### ¿Dónde acostumbra a comprar el puré de banano?

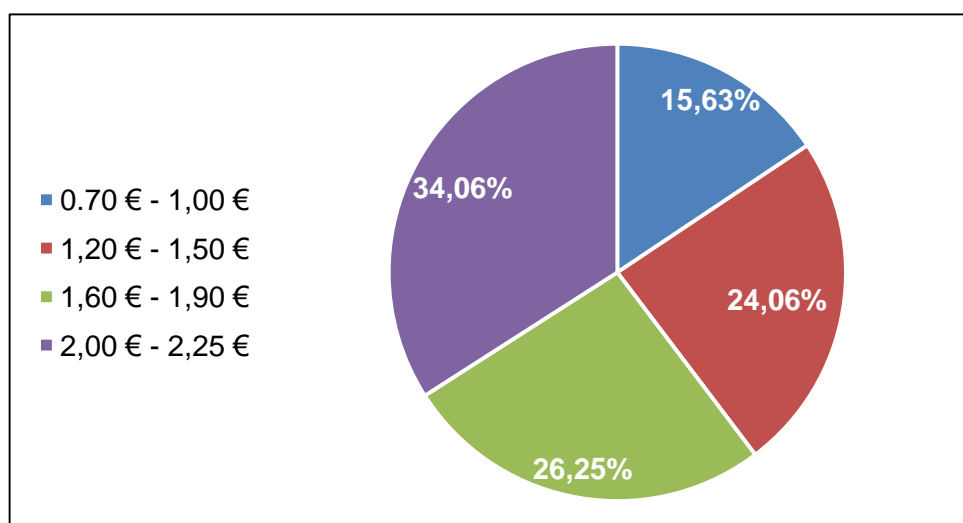
Supermercados	72,50%	232
Mercados	24,38%	78
Otros	3,13%	10
	100%	320



De acuerdo a los resultados el 72,50% suelen comprar el producto en los supermercados, esto se debe a la gran afluencia que estos centros puedan tener por la diversidad de mercancías que venden por ello se seleccionó al supermercado Kaiser's que tiene varios sucursales dentro del país, también el 24,38% lo adquieren en los mercados y el 3,13% en otros lugares como las farmacias.

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar o ha pagado por un puré de banano?**

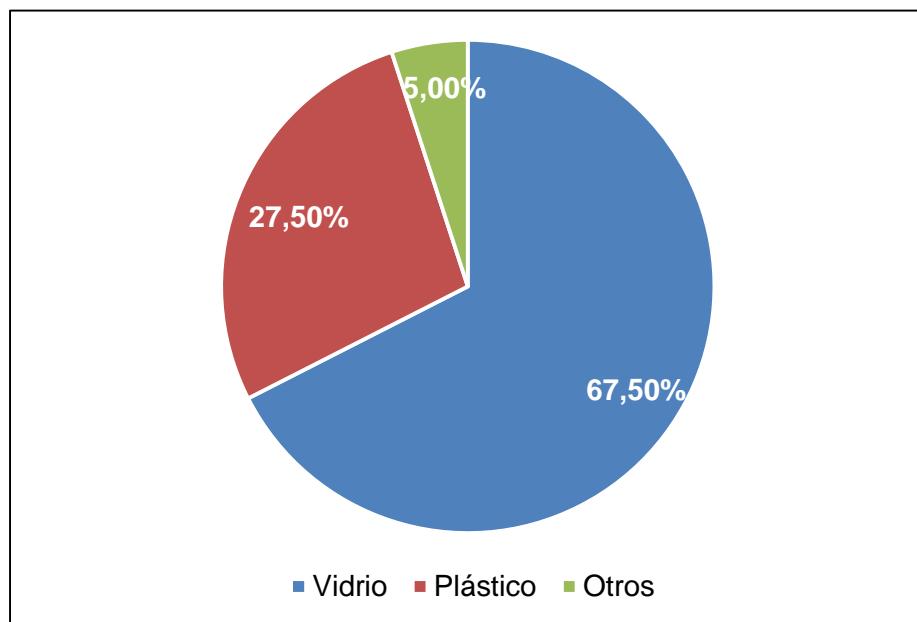
0.70 € - 1,00 €	15,63%	50
1,20 € - 1,50 €	24,06%	77
1,60 € - 1,90 €	26,25%	84
2,00 € - 2,25 €	34,06%	109
	100%	320



El 34,06% de los encuestados está dispuesto a pagar por el puré de banano entre 2 a 2,25 euros, seguido del 26,25% que puede pagar de 1,60 a 1,90 euros, estos porcentajes nos da a conocer que se podrá obtener rentabilidad de la venta ya que la tasa de cambio en relación al dólar es menor, actualmente un dólar representa 0,87 euros y un euro que equivale a 1,13 dólares.

### ¿Qué tipo de envase usted prefiere?

Vidrio	67,50%	216
Plástico	27,50%	88
Otros	5,00%	16
	100%	320



El 67,50% de las personas respondieron que prefieren el vidrio, el 27,50% se inclinaban más por el plástico, y el 5% por otros materiales como el tetra pack, en este caso la mayoría optó por el vidrio ya que es un material higiénico y para el consumidor es más cómodo ver lo que hay en su interior por la transparencia, más especificaciones se puede encontrar en el plan de comercialización.

## **5.2. Resultados de la Entrevista**

De acuerdo a las respuestas procedentes de los siete profesionales entrevistados se obtuvo la siguiente información:

### **¿Qué opinión tiene Ud. sobre la situación actual del sector bananero?**

De las siete personas entrevistadas, 2 profesionales de las empresas Banalight e Inborja coincidieron en que la situación actual del sector bananero pese a las políticas de gobierno tiene un alto porcentaje de rendimiento y las exportaciones no se han visto afectadas debido a que como ambas empresas producen puré de banano por lo cual dedican su trabajo con la fruta procedente del rechazo.

Mientras que los 5 entrevistados restantes, concordaron en que el sector bananero en la actualidad está atravesando por una etapa difícil debido a que la situación económica actual de Rusia ha afectado a las exportaciones y a su vez el pago del mercado ruso a las empresas exportadoras ya que este país es uno de los principales al cual Ecuador envía su fruta.

### **¿En su opinión cómo se ven afectadas las exportaciones de banano del Ecuador por los países competidores?**

En esta pregunta los 7 entrevistados coincidieron en que en las últimas tres décadas las exportaciones han reflejado decrecimiento debido a la competencia internacional feroz por los países de Centroamérica que aprovechan su ubicación geográfica, así mismo coincidieron en que pese a esa situación se han visto oportunidades por los nuevos compradores que están ingresando al mercado.

**¿Qué estrategias se debería implementar para incrementar las exportaciones de banano? ¿Por qué?**

Los 7 entrevistados tuvieron una similitud en que se debe aprovechar la materia prima para la elaboración de productos derivados y que al momento de clasificar la fruta las empresas encargadas de exportar la fruta ofrezcan más capacitaciones a su personal de las haciendas para mantener un margen de calidad que vaya acorde con los requerimientos que se necesita para que el producto tenga mayor aceptación en los mercados internacionales.

**¿Considera Ud. que se debe aprovechar al banano como materia prima para la producción de productos derivados? Si/ No/ ¿Por qué?**

Todos los entrevistados respondieron que Si y que por la calidad de la fruta da oportunidades para producir derivados ya que mercados como Europa compran la pulpa del banano dándole distintos usos y que esto implicaría la diversificación de la actividad económica de las empresas.

**¿Cuál es su opinión sobre la producción de puré de banano?**

Todos los entrevistados coincidieron en que el puré de banano es un producto innovador, competitivo y rentable ya que en algunos países es utilizado como materia prima para la preparación de otros productos.

**¿Cómo evalúa Ud. la relación comercial entre Ecuador y Alemania?**

Los 7 entrevistados coincidieron contestando que de acuerdo a las exportaciones realizadas hacia ese país se ha visto un incremento considerable en los últimos 5 años lo que da a notar que existe una buena relación comercial, pese a la situación por la atraviesa el euro.

**¿Qué opinión tiene sobre las exportaciones de banano hacia el mercado Alemán?**

Los 7 entrevistados tuvieron una coincidencia en que las exportaciones de banano hacia Alemania no han reflejado pérdidas pese a la situación del euro.

**¿Cree Ud. que Alemania es un país potencialmente consumidor de banano (fruta)? Si/ No/ ¿Por qué?**

Todos los encuestados respondieron que Si y coincidieron en que de acuerdo a los estudios realizados y datos estadísticos dentro de las costumbres de los alemanes está el consumo de frutas y es por ello que el banano Ecuatoriano es apetecido por ellos debido a su excelente calidad.

**¿En su opinión considera que Alemania es un mercado propicio para exportar un producto derivado del banano como lo es el puré? Si/ No ¿Por qué?**

Los 7 entrevistados coincidieron en que Si y que en todo negocio existe un riesgo, por lo que previamente se debe realizar un estudio del mercado y tomar una muestra del mismo para la obtención de resultados.

**¿Cree Ud. conveniente para una empresa dedicada a la comercialización de materia prima, ampliar su actividad y producir puré de banano? Si/ No/ ¿Por qué?**

Los 7 profesionales entrevistados coincidieron respondiendo Si y que esto involucra el crecimiento de la matriz productiva del país por ende mayores ingresos por exportaciones para el país.



## CAPÍTULO VI

### PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

#### 6.1. Segmentación del Mercado

El puré de banano de la empresa Oro Banana S.A. es un producto dirigido a las personas que viven en Alemania, que pertenezcan a la población económicamente activa de dicho país como son ejecutivos, deportistas, amas de casas y personas que consumen una dieta balanceada. Las madres de familia es segmento representativo debido que adquiere este producto por su alto nivel nutritivo.

#### 6.2. Mercado Meta

Tabla 6.1: Características del Mercado Meta

DEMOGRÁFICO	GEOGRÁFICO	PSICOGRÁFICO
<b>EDAD</b> De 31 a 45 años De 46 a 60 años <b>GENERO</b> Masculino y Femenino. <b>NACIONALIDAD</b> Alemana y Extranjeros (Ecuatorianos, Italianos)	<b>PAÍS</b> Alemania <b>SECTOR</b> Urbano	<b>ESTILO DE VIDA</b> Personas que controlan la calidad y el valor nutricional de los alimentos o realizan una dieta balanceada.

Fuente: Información procedente de las encuestas realizadas

#### 6.3. Posicionamiento

El puré de banano de la empresa Oro Banana S.A. se comercializa bajo la marca “Goldfru”, este producto ayuda a las personas de forma nutritiva y terapéutica debido a sus componentes nutritivos que ayudan al sistema digestivo, sistema cardiovascular debido a la presencia del 99,65% de la fruta, lo cual favorece a que los consumidores finales tengan buena salud y eso se vea plasmado en el rendimiento laboral y escolar.

## **6.4. Focalización**

Esta estrategia sugiere que la empresa Oro Banana S.A. debe enfocarse a un grupo específicos de personas a las cuales se les puede brindar la importancia que requieren ya que serán los clientes potenciales y se creara un plan de marketing dirigido a ellos, en este caso la publicidad será dirigida a Estudiantes, Deportistas, Personas que realicen preparaciones a base de puré de banano, Madres y Padres de familia que cuidan de su salud, la de su hogar y gustan de preparar comida saludable.

## **6.5. Plan de Marketing**

### **6.5.1. Objetivo General**

- Analizar la factibilidad de la producción y comercialización de puré de banano en el mercado alemán.

### **6.5.2. Objetivos Específicos**

- Posicionar el puré de banano en el mercado seleccionado.
- Establecer una comunicación asertiva con los principales distribuidores para generar lealtad con la marca.
- Conseguir una mayor participación de mercado basado en las unidades de producto vendidos.
- Ofrecer al consumidor final un producto de calidad que satisfaga sus gustos, necesidades y preferencias con un valor agregado.
- Posicionar la marca en el mercado de Alemania a través de estrategias de marketing.

### **6.5.3. Estrategias de Marketing**

Para el desarrollo de las estrategias de marketing se ha decidido que lo que se desea en el mercado alemán es diferenciar al producto de los actuales y por ello se pretende utilizar una estrategia

de diferenciación teniendo un producto de calidad basado en banano ecuatoriano realizado con maquinarias y tecnología de punta para lograr satisfacer las exigencias del mercado alemán a través de canales de distribución ya que se utilizará la exportación directa hacia los mercados internacionales.

#### 6.5.4. Marketing Mix

##### 6.5.4.1. Producto

Oro Banana S.A. producirá puré de banano acidificado sin semillas, el cual está hecho con un 99,65% de banano fresco de variedad Cavendish, también tiene ácido cítrico con 0,30% y con un 0,5% de ácido ascórbico. Los bananos son seleccionados y madurados; el proceso incluye la limpieza de la fruta, pelado, triturado, des-semillado, acidificado, homogeneizado, térmicamente procesado, enfriado, llenado aséptico y empaçado. A continuación se detalla en la tabla 6.2 en la siguiente información:

**Tabla 6.2: Características Organolépticas del Producto**

CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS	
Parámetros	Descripción
Color:	Amarillo
Olor:	Característico a banano maduro, dulce. Libre de olores extraños.
Sabor:	Característico a banano maduro, dulce. Libre de sabores extraños.
Textura:	Pastosa, viscosa.

**Fuente:** Futurcorp S.A.

**Tabla 6.3: Características Físico Químicas del Producto**

<b>CARACTERÍSTICAS FÍSICO QUÍMICAS</b>	
<b>Parámetros</b>	<b>Valores</b>
Acidez (% ácido cítrico)	0.50 - 0.80
Ácido ascórbico (mg/100g)	40 - 60
Sólidos solubles (°Brix)	21 - 25
PH	4.1 - 4.5
Consistencia a 20°C (cm / 30 seg)	3 – 9
Densidad (g/ml)	1.09
Semillas x 100g	0 - 3
Impurezas x 100g	0 - 10

**Fuente:** Futurcorp S.A.

**Tabla 6.4: Características Microbiológicas**

<b>CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS</b>	
<b>Parámetros</b>	<b>Valores</b>
Aerobios mesófilos totales (ufc / g)	10 (NTE INEN 2 337:2008)
Aerobios termófilos (ufc / g)	<10 (ausencia en dilución 1:10)
Anaerobios mesófilos (ufc / g)	<10 (ausencia en dilución 1:10)
Enterobacterias (ufc / g) - Empleando método Petrifilm	<10 (ausencia en dilución 1:10)
Coliformes totales (ufc / g) - Empleando método Petrifilm	<10 (ausencia en dilución 1:10)
Escherichia coli (ufc / g) - Empleando método Petrifilm	<10 (ausencia en dilución 1:10)
Staphilococcus aureus (ufc / g)	<10 (ausencia en dilución 1:10)
Hongos (ufc / g)	10 (NTE INEN 2 337:2008)
Alicyclobacillus acidoterrestris (Tab / 10 g)	<10 (ausencia en dilución 1:10)

**Fuente:** Futurcorp S.A.

**Nombre.-** La elección para el nombre del producto es una parte fundamental ya que a través de ello se podrá atraer la atención del cliente y posesionarnos en la mente del consumidor por eso se escogió el nombre de “Goldfru Pree” siendo un nombre corto, fácil de pronunciar, fácil de recordar y se podrá distinguir de los competidores.

**Envase y Etiqueta.-** Para la exportación del puré de banano se utilizara envases de vidrio que tendrá un contenido de 350 gramos y tapa de metal, para el diseño de la etiqueta se colocara imágenes de frutas frescas de banano, deberá tener información nutricional del producto, el idioma del texto será en alemán e inglés, así como las certificaciones de calidad exigidas para la comercialización.



**Figura 6.1:** Envase del Producto

A continuación se detalla las ventajas y desventajas de utilizar envases de vidrios para conservar el puré de banano:

**Tabla 6.5: Ventajas y Desventajas del Envase de Vidrio**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Preservación: El vidrio no produce ningún cambio químico al tener contacto con el contenido y la calidad del producto se conservara hasta la fecha de caducidad establecida.</p>	<p>Peso: El presente producto tendrá un peso de 320 gr lo que involucra que el consumidor debe tener precaución al momento de manipular el envase.</p>
<p>Transparencia: El consumidor final tiene la facilidad de ver el producto antes de comprarlo y sin necesidad de abrirlo.</p>	<p>Costo: En cuanto al precio se refiere los envases de vidrio tienden a tener un valor un poco elevado en comparación con los productos en envases de plástico y cartón.</p>
<p>Higiene: Una de las principales características del vidrio es que es infiltrable por ello evita que ingrese bacterias al producto.</p>	<p>Menor flexibilidad en cuanto a formas: En el mercado existen productos con envase de formas que se utilizan para llamar la atención del cliente.</p>
<p>Facilidad de Reutilización: El vidrio es reutilizable y reciclable, por lo que cual se puede utilizar para guardar alimentos, bebidas objetos, etc.</p>	<p>Posible peligro: El vidrio en un material menos resistente en cuanto a golpes se refiere, por ello este envase tiene la debilidad de que debe manejarse con cuidado si existe un mal manejo puede caerse y romperse</p>

**Fuente:** Pro Ecuador

El envase y el empaque del producto contendrán la siguiente información:

- Nombre de la compañía
- Dirección de la compañía
- Distribuidor
- Nombre del producto

- Código del lote
- Código del producto
- Ingredientes
- Peso neto
- Peso bruto
- Fecha de elaboración
- Fecha de expiración
- Número de la unidad
- Número del contrato
- País de origen
- Logotipos de Certificación
- Condiciones de almacenamiento



**Figura 6.2:** Presentación Frontal de la Etiqueta

Nährwertangaben

Jede 350 gr flasche enthält:

Energiewert:	218 kcal
Kohlenhydrate:	54.06 g
Proteine:	2.04 g
Gesamtfett:	0 g
Faser:	2.04 g
Natrium:	20.06 mg
Zucker:	27.53 g

Zutaten: Banane, Wasser, Mineralien




**Figura 6.3:** Información Nutricional en la Etiqueta


Lagerung: An einem kühlen, trockenen Ort

Herstellungsdatum: 21.01.2015  
Haltbarkeitsdatum: 21.04.2015  
Stapel: 138444

Für Fragen und Anregungen besuchen Sie die Website <http://www.obsa.com.ec/obsa/>



Von OBSA Vorbereitet  
Guayaquil - Ecuador



**Figura 6.4:** Información de la empresa y logos de certificación en la etiqueta

**Proceso de Producción.-** La producción del puré de banano “Goldfru” se realiza cumpliendo con la norma ISO 9001, a su vez el tiempo de duración del proceso es de 15 días dependiendo de la cantidad de fruta que se reciba. Al iniciar la producción se recibe la materia prima la cual será proporcionada por la Hacienda



“Nueva Colonia” la misma que es propiedad de la empresa Oro Banana S.A. y se encuentra ubicada en el Km 6 de la vía Durán Boliche, la planta estará ubicada en un lote vacío el cual está ubicado al lado de la hacienda.

El banano que la Hacienda “Nueva Colonia” proveerá será el rechazo de la producción semanal, el modo de transporte de la fruta desde la cartonera de la hacienda hasta la nueva planta de producción de puré de banano se realizará en un camión. A continuación se detalla lo siguiente:

- **Recepción de materia prima:** La fruta es desembarcada, se procede a pesarla y a lavarla para luego ser colocada en pallets o cajas paletizadas.
- **Maduración de la fruta:** Se procede a colocar los pallets en dentro de los cuartos de maduración, los cuales en su interior tienen anaqueles donde es colocada la fruta, este proceso puede tardar entre 7 a 8 días depende del tileno o demás productos que se le aplique. La cámara de frío tiene una capacidad de 50 TM.
- **Despulpado:** Una vez madura la fruta es ubicada en una banda donde se encuentra personal capacitado que pelara la fruta manualmente cumpliendo con las normas de higiene.
- **Mezcla:** Una vez obtenida la pulpa se procede a mezclar la misma con otros ingredientes en un tanque de mezcla.
- **Control de Calidad:** El personal del laboratorio tiene la obligación de recoger muestras de la producción cada 15 a 20 minutos, con el fin de analizar y considerar si el producto en proceso está apto para continuar al siguiente proceso. Laboratorio tiene la obligación de emitir un informe técnico

por cada embarque realizado, detallando los datos más notables del producto y su composición.

- **Cocción:** Después de la mezcla obtenida se procede a la cocción de la pulpa la cual se realiza en una marmita a la temperatura de 45 a 55°C para obtener una forma viscosa del puré.
- **Envasado y etiquetaje:** Luego procedemos a envasar la materia elaborada en los frascos de vidrio de 350 gr y a colocar la etiqueta, mediante la envasadora, cumpliendo con las normas de etiquetado de la Unión Europea.
- **Embalaje del Producto Terminado:** Posterior al envasado y etiquetado del producto el cual se dirige a través de una banda transportadora hacia la máquina de embalaje la cual procede a unir los frascos en grupos de 24 unidades por caja para que posteriormente sean colocadas manualmente en cajas para ser trasladadas hacia el puerto Marítimo de Guayaquil.
- **Embarque y exportación:** La exportación del puré de banano “Goldfru” hacia Alemania se realizará con el término FOB, cumpliendo con el traslado de la mercadería hasta la borda de la nave, cediendo así la responsabilidad completa a la empresa importadora quién tomará los riesgos y costos del embarque hasta el puerto de destino.

**Condiciones de Almacenamiento.-** El tiempo de vida útil es 12 meses en ambientes con adecuadas condiciones de temperatura entre 22°C a 32°C y en su empaque original. Una vez abierto se debe usar inmediatamente. Se recomienda no almacenar debajo de 12°C para evitar la posible separación de líquido y el oscurecimiento. No se debe congelar, para facilitar el bombeo y manipulación.

## **Aplicación de la marca “Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador”.-**

Los requisitos que Oro Banana S.A. debe cumplir para el uso de esta marca son:

- Copia del RUC.
- Copia del nombramiento del Representante Legal registrado (en caso de empresas no unipersonales).
- Marca registrada en el IEPI, en caso de no poseer la marca registrada en el IEPI se aceptará el certificado de iniciación del trámite o una carta compromiso de obtener el certificado IEPI, para ello se dará un plazo de 1 año hasta que el nuevo afiliado obtenga la certificación de registro de la marca.
- Cumplir con los requisitos mínimos de calidad exigidos por la CMME, determinados mediante la encuesta de calidad de la CMME o a través de la presentación de certificaciones de calidad, tales como: BPM, HACCP, ISO 9001:2008, INEN u otras dependiendo del tipo de producto.
- Para el caso de productos alimenticios, cosméticos y medicinas es indispensable la presentación de los Registros Sanitarios.



**Figura 6.5:** Logo de la marca “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”  
**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, IEPI

#### 6.5.4.2. Precio

El precio del producto es primordial para ingresar al mercado, por ello el valor se lo determino en base a los costos directos de fabricación, la mano de obra empleada para la producción, costos indirectos de hacer el puré de banano, así como los gastos de exportación, y sobretodo tener presente los precios de los competidores en el mercado internacional.

**Precios Internacionales.-** En el mercado alemán se puede encontrar variedades de puré entre los más comunes están el puré de avellana, plátano, manzana, banano y frutas mixtas. Se detalla a continuación los precios en la figura 6.6:

		
Puré de avellana Jean herve 350 gr - 2,95 €	Puré plátano Monin 350 gr - 2,00 €	Puré de banana y frutas mixtas Gerber 350 gr - 2,10 €

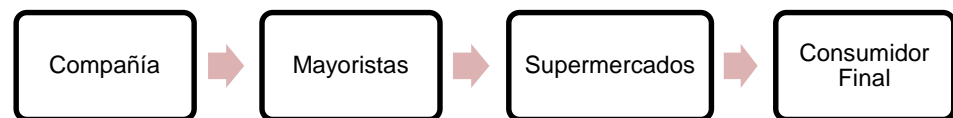
**Figura 6.6:** Precio de Purés en Alemania  
**Fuente:** Página web Gerber

**Precio final del puré de banano.-** El precio por introducción del puré de banana “Goldfru” en la ciudad de Alemania será de 1,97 euros por cada frasco de 350 gramos de contenido, el valor fue obtenido a través de los costos directos e indirectos de fabricación, mano de obra y costos fijos.

El precio fijado va acorde a los valores de los competidores indirectos, sustitutos y sobre todo en lo que los alemanes están dispuestos a cancelar ya que en la encuesta el 34,06% podría pagar máximo 2,25 euros; así mismo se espera obtener una rentabilidad de 35% por cada envase vendido.

### 6.5.4.3. Distribución

Para la exportación hacia Alemania los autores deciden el sistema de distribución más óptimo y sincronizado para que el producto llegue al consumidor final sin atrasos ni errores logísticos. En este caso se decidió enviar de forma directa el producto hacia los mayoristas y estos a su vez lo distribuirán a los supermercados más importantes de Alemania, sin embargo se toma en cuenta el tamaño de la población en la ciudad de Berlín que es la segunda con mayor población y tiene los Supermercados Kaiser's y Galería Kaufhof que cuentan con aceptación del público por las variedades de productos para todas las exigencias del comprador, a continuación en el figura 6.7 se detalla lo siguiente:



**Figura 6.7:** Sistema de Distribución  
**Fuente:** Pro Ecuador

A continuación el detalle del sistema de distribución:

- **Materia prima:** El Banano es proporcionado por la Hacienda “Nueva Colonia” la cual es propiedad de la empresa Oro Banana S.A. ubicada en Duran. Los frascos de vidrio lo proveerá la empresa ecuatoriana Eco envases y la etiqueta lo realizara la empresa “Imprentas Ecuador” que está localizado en las calles Babahoyo y Aguirre.
- **Fábrica de Producción Oro Banana S.A:** La producción del puré de banano se realizará en la planta ubicada en el Km 6 de la vía Durán Boliche.

- **Mayoristas:** Recibirá nuestro producto terminado y con su amplio conocimiento y experiencia en el mercado alemán lo distribuirá.
- **Supermercados:** A través de los mayoristas los supermercados Kaiser's y Galería Kaufhof podrán obtener el puré de banano listo para la venta hacia el consumidor final.
- **Cliente final:** Persona que adquiere el producto para consumirlo.

**Productos a recibir por contenedor.-** La exportación del puré de banano hacia Alemania se realizara a través de contenedores de 20 pies que tendrá un total de 2128 cajas hechas de cartón, sus dimensiones tendrán un ancho de 27 cms, largo de 40 cms y un alto de 12 cms; cada caja tendrá 24 unidades de productos por lo tanto el contenedor tendrá un total de 51072 frascos de puré de banana que la recibirá nuestro mayorista para la respectiva comercialización.

**Principales Supermercados en Alemania.-** La cadena de supermercados Kaiser's es una de las más importantes en Alemania por que tiene varias tiendas en distintas ciudades, algunas de ellas están cerca de zonas turísticas como Deutscher don, Berlín westhafen, Columna de la victoria y la Universidad Humboldt de Berlín. En estos supermercados los clientes pueden encontrar variedades de productos a precios asequibles y de alta calidad.



**Figura 6.8:** Supermercado Kaiser's  
**Fuente:** Página web Yelp.com

Galería Kaufhof, tienda departamental de Alemania donde el cliente puede encontrar diversidades de productos tanto de alimentación, vestimenta, muebles, entre otros. En el año 2006 el edificio modifico su interior y exterior, desde entonces exhibe sus productos en un área de 35.000 metros cuadrados, en la planta baja se encuentran los productos de alimentación que pueden ser adquiridos a precios asequibles sin afectan a la economía familiar.



**Figura 6.9:** Galería Kaufhof  
**Fuente:** Página web Galería-Kaufhof.de

#### **6.5.4.4. Promoción**

Es indispensable establecer la estrategia promocional adecuada, Oro Banano S.A. ha desarrollado el siguiente esquema de promoción para captar a sus clientes potenciales.

- Exhibición en puntos de venta: El producto se procede a ubicar a pocos metros de la puerta de salida de los supermercados principales de Alemania como son Kaiser's y Galería Kaufhof, esto se lo realizara los días viernes, sábado y domingo que son de gran afluencia en horarios de 10:00 AM hasta las 18:00 PM, el costo del stand será de 300 euros mensuales por un tiempo de tres meses.
- Muestras gratis: Este estrategia será utilizada en las ferias internacionales que Oro Banana S.A. este invitado para dar a conocer el puré de banano y sus beneficios nutricionales a los clientes potenciales, así mismo tendrá presencia en eventos deportivos y escolares durante 2 meses.
- Cupones: Como producto de introducción se puede crear cupones con un 3% de descuento para canjearlo en la próxima compra que realice, estará incluido dentro de los paquetes que contengan tres frascos de puré de banano, promoción validad solo el primer mes.
- Agregar obsequio: Por la compra de dos frascos de puré de banano se le entregara un recetario que incluye el uso del producto en varias comidas como acompañante o relleno. Se obtendrá 400 ejemplares con un costo mensual de 200 euros.

Para dar a conocer el puré de banano "Goldfru" en Alemania se utilizará el email marketing, publicidad en el periódico Ost Express, el cual tiene un costo de 800 euros, así mismo el uso de redes sociales y en los próximos meses se creara la página web para que a través de ello puedan conocer el producto



y realizar negociaciones de manera directa con el productor. Se detalla el presupuesto en la tabla 6.6 siguiente:

**Tabla 6.6: Presupuesto de la campaña publicitaria**

DESCRIPCIÓN	TIEMPO	PERIODO	CANTIDAD	VALOR POR MES	TOTAL EURO
STAND Y MODELO	3	MESES		€ 300,00	€ 900,00
MUESTRAS GRATIS	2	MESES	200	€ 646,39	€ 1.292,77
CUPONES	1	MES	100	€ 479,94	€ 479,94
OBSEQUIOS	1	MES	400	€ 200,00	€ 200,00
Agencia de BTL		ANUAL			€ 438,98
CREACION PAG WEB / REDES SOC		ANUAL			€ 877,96
PERIÓDICO		MENSUAL			€ 2.608,00
TOTAL					€ 6.797,65

**Fuente:** Pro Ecuador

## 6.6. Auditoría de Marketing

Para la presente actividad se requiere de un profesional externo, el cual evaluará los departamentos de la fábrica que producirá el puré de banano “Goldfru” permitiéndole así a Oro Banana S.A. conocer si se debe desarrollar nuevas tácticas para corregir los errores encontrados por el profesional encargado de la auditoria, a continuación en la tabla 6.7 se explica los indicadores y medidas estratégicas.

**Tabla 6.7: Indicadores y Medidas Estratégicas**

INDICADORES	MEDIDAS		
CUALIDADES DE LA MARCA	Tiempo en que el producto es aceptado cuando se incluye al mercado.	Calidad del puré de banano.	Diferencia con los competidores.
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	Publicidad en el periódico BILD durante los primeros 3 meses.	Analizar el número de visitantes en la página web y seguidores en redes sociales.	Número de cupones otorgados por las compras.
DEGUSTACIONES	Aceptación del puré de banano	Incremento de las ventas de puré de banano cuando existen puntos de degustaciones.	Porcentaje de unidades vendidas del producto.
BTL	Preferencia de los consumidores con relación a la competencia.	Cantidad de productos vendidos semanalmente de la competencia.	Comparación de frascos de puré de banano vendido semanalmente.
MERCHANDASING	Preferencia de los consumidores por el puré de banano	Estanterías llenas del producto colocado en los supermercados.	Ubicación del producto en áreas de alimento nutricional.

Fuente: Supermercado Kaiser's y Galería Kaufhof

## 6.7. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

### Poder de Negociación con los Clientes

El poder de negociación de Oro Banana S.A en el mercado de Alemania es potencial puesto que los alemanes tendrán una opción distinta de consumir banano tradicional que está en apogeo durante todo el año y esta alternativa será el puré de banano rico en nutrientes, vitaminas y con alto calidad. Los principales compradores serán las cadenas de supermercados más importantes del país que serán intermediarios para llegar al consumidor final.

### Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de OBSA pertenecen a la misma empresa ya que ellos cuentan con 5.000 hectáreas en el Guayas para el cultivo de banano a más de los terrenos que están situados en las provincias de

El Oro y Los Ríos. Esto da un valor agregado al producto puesto que la empresa está constantemente vigilando y controlando los procesos de producción desde la siembra hasta transformarlo en puré de banano para garantizar la calidad del mismo.

### Rivalidad entre los Competidores

El producto que Oro Banana desea ingresar al mercado bajo la marca “Goldfru” es un producto innovador, en la actualidad hay empresas exportadoras de puré y pastas producidas a bases de frutas exóticas ente las cuales se encuentra el banano.

Sin embargo las empresas que producen puré de banano envían el producto en tanques, lo cual significa que no realizan un producto terminado ya que los competidores nacionales venden el puré a empresas alimenticias las cuales se encargan del envasado, etiquetado y distribución. De acuerdo a los datos que ofrece el Banco Central del Ecuador, a continuación en la tabla 6.8 se detalla a los exportadores de productos con la partida 2007999200:

**Tabla 6.8: Exportadores de Purés y Pastas en el Ecuador**

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
2007999200	PURÉS Y PASTAS	AGRICOLA MONTEBELLO S.A.
		AGRICOLA OFICIAL S.A.
		BANALIGHT S.A.
		CONFOCO S.A.
		ECUAVEGETAL S.A.
		EXOFRUT S.A.
		FED. REG. DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETA
		FUTURCORP S.A.
		INBORJA S.A.
		JADE S.A.
		PROCESADORA DE FRUTAS NATURALES
		SOITGAR S.A.
TROPIFRUTAS S.A.		

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

## **Amenazas de Nuevas Entradas**

El banano al ser fruta altamente consumida en Alemania provoca que varias empresas apunten a ese mercado y decidan invertir y producir puré de banana por esto para Oro Banana S.A. representa un desafío el incursionar en el mercado alemán pero tiene claro que para ser líder en el mercado debe desarrollar altos estándares de calidad de forma que los clientes deguste y exijan por un excelente producto.

## **Amenazas de Productos Sustitutos**

En el mercado existen variedades de productos sustitutos pero los principales son los purés derivados de otras frutas y mezcla, se puede evidenciar esto en los supermercados donde pueden comprar puré de manzana, puré de pera, puré de vegetable, puré de frutas mixtas, entre otros.

### **6.8. FODA**

El presente análisis corresponde al conocimiento de las variables internas del negocio que se refiere a las fortalezas y debilidades; así como de las variables externas que concierne a las oportunidades y amenazas a las cuales el producto se puede enfrentar en el nuevo mercado al cual se desea ingresar el mismo. A continuación se presenta en el gráfico 6.9 la siguiente información:

**Tabla 6.9: Análisis FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un producto innovador y apetecido por países Europeos ya que lo utilizan como materia prima.</li> <li>• La fecha de vencimiento es de 12 meses, manteniéndose saludable y con agradable sabor.</li> <li>• Envase de vidrio que ofrece la oportunidad de reciclar.</li> <li>• No hay competencia nacional directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de producción</li> <li>• Desconocimiento de la aceptación de la marca “Goldfru” en el mercado Alemán.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos índices en el consumo de purés y frutas en Alemania.</li> <li>• Disponibilidad de materia prima para producir y exportar el producto durante todo el año.</li> <li>• Aumento de la demanda por el producto en el mercado alemán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia internacional que existe en el mercado.</li> <li>• Inestabilidad comercial entre Ecuador y Alemania.</li> </ul>

**Fuente:** Pro Ecuador

## **6.9. Comercio Exterior**

### **6.9.1. Requisitos de un Exportador**

Oro Banana S.A. es una empresa exportadora la cual debió cumplir con los permisos requeridos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) para proceder a iniciar la actividad, por lo cual para conseguir la autorización de exportador se debe realizar los siguientes pasos:

- Obtención del Certificado Digital para la firma electrónica concedido por:
  - Banco Central del Ecuador
  - Security Data
- Registro en el página web de ECUAPASS donde se puede acceder a lo siguiente:
  - Actualización de base de datos
  - Creación de un perfil con usuario y contraseña
  - Aceptación de las políticas de uso
  - Registro de la firma electrónica
- Transferencia electrónica en el sistema ECUAPASS de lo siguiente:
  - Declaración Aduanera de Exportación (DAE)
  - Factura comercial
  - Certificado de Origen electrónico
  - Documentación con la que se cuente previo al embarque.

La declaración DAE es necesaria para crear un vínculo legal junto con las obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante. Además en la DAE se debe detallar información correspondiente a:

- El exportador o declarante
  - La descripción de mercancía por ítem de factura
  - Los datos del consignante
  - El puerto del destino de la carga
  - La cantidad, peso y todos los datos de la mercancía
- Los documentos se aceptan y la mercancía procede a ser ingresada a Zona Primaria del lugar en donde se embarca, para ser depositada de manera temporal para ser registrada y almacenada previo a su exportación.

- Cuando se proceda a ejecutar la exportación se envía una notificación sobre el canal de aforo asignado, que pueden ser:
  - Canal de Aforo Documental
  - Canal de Aforo Físico Intrusivo
  - Canal de Aforo Automático

### **6.9.2. Términos de Negociación**

Los Incoterms son considerados como normas internacionales las cuales fueron creadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) la cual tiene su sede en París. Estas reglas estipulan bajo qué condiciones se firma el contrato para el intercambio comercial. Luego de un análisis realizado, Oro Banana S.A. desea realizar la exportación del puré de banano “Goldfru” hacia el mercado alemán bajo el término FOB cuyas siglas en inglés significa (Free On Bord) que al traducir en español se refiere a (Franco A Bordo).

Con este incoterm la empresa tiene la responsabilidad de trasladar el producto con todos los documentos necesarios de aduana desde la planta de producción hasta que la mercadería cruce la borda del buque, terminando allí su responsabilidad. Esto implica que el exportador desde que el producto ingreso al buque tenga asuma la responsabilidad de los riesgos y de los costos de flete hacia el puerto de destino, en la tabla 6.10 se detalla las obligaciones del comprador y vendedor.

**Tabla 6.10: Obligaciones del Vendedor y Comprador en el término FOB**

<b>VENDEDOR</b>	<b>COMPRADOR</b>
Trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de embalaje, etc.	Comunicar al vendedor el nombre del buque, el punto de carga, y cuando sea necesario el momento de entrega escogido dentro del plazo acordado.
No tiene obligación ante el comprador de formalizar el contrato del seguro, pero debe otorgar la información necesaria.	Asumir los costos en el caso de que el buque designado por él no llega a tiempo
Transporte y costo en aduana de origen	Costos de flete, en aduana de destino.

**Fuente:** Pro Ecuador

### 6.9.3. Manejo y Trámites en Aduana

El producto que Oro Banana S.A. desea ingresar al mercado Alemán debe transportarse vía marítima dado a que se trata de un producto comestible no perecedero con larga duración, a su vez es necesario la contratación de los servicios de carga de empresa Navecuador S.A. la cual se encarga de los controles técnicos y manejos portuarios y de la carga del producto en el contenedor para luego ser embarcado en la nave. Para la realización de los trámites y manejos para la exportación se requerirá de las siguientes gestiones que se muestran en la tabla 6.11 considerando los gastos aduaneros por cada contenedor exportado:

**Tabla 6.11: Gastos Aduaneros**

<b>GASTOS ADUANEROS</b>	<b>VALOR</b>
Consolidadora de carga	800
Certificado de origen por factura	35
Certificado fitosanitario por factura	50
<b>TOTAL</b>	<b>885</b>

**Fuente:** Navecuador S.A.



## 6.10. Análisis Financiero del Proyecto

EL presente análisis financiero da a conocer la viabilidad del proyecto de titulación, se menciona los costos para fabricar el producto, la inversión que se requiere, proyección de ventas y la mejor manera de financiarlo.

### 6.10.1. Costo Directos de Producción:

El costo de fabricación del puré de banano de Oro Banana S.A. se estipulo en base a una producción mensual para elaborar 2128 cajas con 24 frascos de 350 gramos de contenido haciendo un total de 51072 envases del producto para ser comercializados, la cantidad de productos a realizar se hizo tomando en cuenta la capacidad de un contenedor de 20 pies.

La mano de obra requerida será de 13 personas encargadas de que el producto se fabrique en óptimas condiciones, vigilando todos los procesos de producción, envasado y etiquetado, a continuación en las tablas 6.12, 6.13, 6.14 y 6.15 se detalla lo siguiente:

**Tabla 6.12: Costo de Fabricación**

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN								
Puré de Banano	Cantidad	Precio	TOTAL MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Banano (18,14 kg)	10000	\$ 4,50	\$ 45.000,00	\$ 540.000,00	\$ 550.800,00	\$ 561.816,00	\$ 573.052,32	\$ 584.513,37
Ácido Cítrico (kg)	20,4	\$ 4,50	\$ 91,80	\$ 1.101,60	\$ 1.123,63	\$ 1.146,10	\$ 1.169,03	\$ 1.192,41
Ácido Ascórbico (kg)	15,30	\$ 3,75	\$ 57,38	\$ 688,50	\$ 702,27	\$ 716,32	\$ 730,64	\$ 745,25
Envase 350 gr. (Ud.)	51072	\$ 0,08	\$ 4.085,76	\$ 49.029,12	\$ 50.009,70	\$ 51.009,90	\$ 52.030,09	\$ 53.070,70
Etiqueta (Ud.)	51072	\$ 0,07	\$ 3.575,04	\$ 42.900,48	\$ 43.758,49	\$ 44.633,66	\$ 45.526,33	\$ 46.436,86
Cajas (Ud.)	2128	\$ 0,20	\$ 425,60	\$ 5.107,20	\$ 5.209,34	\$ 5.313,53	\$ 5.419,80	\$ 5.528,20
Plástico	2128	\$ 0,45	\$ 957,60	\$ 11.491,20	\$ 11.721,02	\$ 11.955,44	\$ 12.194,55	\$ 12.438,44
<b>TOTAL</b>			\$ 54.193,18	\$ 650.318,10	\$ 663.324,46	\$ 676.590,95	\$ 690.122,77	\$ 703.925,23

## 6.10.2. Capital Requerido

La empresa Oro Banana S.A. para iniciar las actividades de producción requiere capital para realizar obras en las diferentes áreas de la fábrica como son el área de seguridad, embarque, laboratorio entre otros. A continuación se desglosa los valores requeridos en la tabla 6.13, 6.14, 6.15 y 6.16.

**Tabla 6.13: Obras Civiles**

<b>OBRAS CIVILES</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Área de Seguridad	m2	20	\$ 260,00	\$ 5.200,00
Área de embarque y desembarque	m2	240	\$ 260,00	\$ 62.400,00
Laboratorio	m2	40	\$ 260,00	\$ 10.400,00
Cámara de Maduración	m2	195	\$ 260,00	\$ 50.700,00
Área de Producción	m2	350	\$ 260,00	\$ 91.000,00
Oficinas en General	m2	155	\$ 260,00	\$ 40.300,00
Bodega de Almacenamiento del Producto	m2	75	\$ 260,00	\$ 19.500,00
Bodega de Embalaje	m2	65	\$ 260,00	\$ 16.900,00
Bodega de Productos de Aseo	m2	27	\$ 260,00	\$ 7.020,00
Comedor	m2	75	\$ 260,00	\$ 19.500,00
Sanitarios y Vestidores	m2	48	\$ 260,00	\$ 12.480,00
Cisterna	m2	120	\$ 260,00	\$ 31.200,00
Área de Estacionamiento	m2	115	\$ 260,00	\$ 29.900,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 396.500,00</b>

**Tabla 6.14: Maquinaria**

<b>MAQUINARIA</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Tanque de mezcla	unidad	2	\$ 50.000,00	\$ 100.000,00
Marmita	unidad	2	\$ 30.000,00	\$ 60.000,00
Envasadora	unidad	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Etiquetadora	unidad	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Codificadora	unidad	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Encartonadora	unidad	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Banda transportadora	unidad	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Balanza Industrial	unidad	1	\$ 230,00	\$ 230,00
Monta carga	unidad	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 282.230,00</b>

Para el detalle de los muebles y enseres se encuentra incluidos radios, calculadoras, mesas y otros más:

**Tabla 6.15: Muebles y Suministros**

<b>MUEBLES Y SUMINISTROS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Computadoras	unidad	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00
Impresoras	unidad	6	\$ 250,00	\$ 1.500,00
Pallets	unidad	50	\$ 10,00	\$ 500,00
Teléfonos	unidad	6	\$ 50,00	\$ 300,00
Radios	unidad	7	\$ 80,00	\$ 560,00
Calculadoras	unidad	6	\$ 15,00	\$ 90,00
Mesas	unidad	3	\$ 40,00	\$ 120,00
Escritorios	unidad	6	\$ 200,00	\$ 1.200,00
Sillas	unidad	9	\$ 50,00	\$ 450,00
Cámaras de seguridad	unidad	5	\$ 74,00	\$ 370,00
Utensilios de limpieza en general	unidad	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Utensilios de oficina en general	unidad	1	\$ 80,00	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 8.270,00</b>

**Tabla 6.16: Costos Fijos**

<b>COSTOS FIJOS</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
Agua	\$ 5.600,00
Luz	\$ 12.000,00
Teléfono	\$ 300,00
Seguro de incendio	\$ 1.200,00
Mantenimiento de maquinaria	\$ 3.500,00
Vestimenta y accesorios	\$ 1.500,00
Transporte	\$ 600,00
internet	\$ 100,00
<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>\$ 24.800,00</b>
<b>PRIMER AÑO</b>	<b>\$ 297.600,00</b>

### **6.10.3. Inversión Inicial**

En el detalle de la Inversión Inicial requerida se ha tomado en consideración el equipo tecnológico y maquinaria así como el gasto en la obra civil para la construcción de la infraestructura, a continuación se muestra en la figura 6.10.

Obras		\$	396.500,00
Maquinaria			
	Tanque de mezcla	\$	100.000,00
	Marmita	\$	60.000,00
	Envasadora	\$	20.000,00
	Etiquetadora	\$	25.000,00
	Codificadora	\$	50.000,00
	Encartonadora	\$	15.000,00
	Banda transportadora	\$	2.000,00
	Balanza Industrial	\$	230,00
	Montacargas	\$	10.000,00
Equipos			
	Computadoras	\$	3.000,00
	Impresoras	\$	1.500,00
	Teléfonos	\$	300,00
	Radios	\$	560,00
	Escritorios	\$	1.200,00
	Sillas	\$	450,00
	Cámaras de seguridad	\$	370,00
	Calculadoras	\$	90,00
	Mesas	\$	120,00
	Utensilios de limpieza en general	\$	100,00
	Utensilios de oficina en general	\$	80,00
	Pallets	\$	500,00
SUBTOTAL		\$	687.000,00
CAPITAL DE TRABAJO			
PREOPERACIONAL		\$	26.020,00
OPERACIONAL		\$	10.433,10
SUBTOTAL		\$	36.453,10
TOTAL DE INVERSIÓN		\$	723.453,10

**Figura 6.10:** Inversión Inicial

#### 6.10.4. Financiamiento

El financiamiento será efectuado de la siguiente manera:  
El total de la inversión es de \$723.453,10 para poder operar la fábrica, por tanto se decidió que el 30% lo aporte los

accionistas y el 70% lo financiaremos con una institución financiera, en este caso se optó por la Corporación Financiera Nacional (CFN) ya que la tasa de interés que brindan es del 8,32% con pagos semestrales a 6 años plazo.

**Tabla 6.17: Financiamiento**

<b>FINANCIAMIENTO 70% DEL PROYECTO POR EL BANCO</b>	
ACCIONISTAS	\$ 36.453,10
BANCO	\$ 687.000,00
INVERSION REQUERIDA	\$ 723.453,10

#### **6.10.5. Amortización de la Deuda**

Los valores del monto a financiar se tomaron de la página web de la CFN en donde nos muestra un simulador del préstamo a requerir, el valor a financiar es de \$ 687.000,00 a 6 años plazo con pagos semestrales.

**Tabla 6.18: Amortización Semestral del Préstamo**

<b>PERIODOS</b>	<b>FECHAS DE PAGO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>PAGO</b>	<b>SALDO</b>
0					\$ 687.000,00
1	2/13/2016	\$ 68.700,00	\$ 28.579,20	\$ 97.279,20	\$ 618.300,00
2	08/11/2016	\$ 68.700,00	\$ 25.721,28	\$ 94.421,28	\$ 549.600,00
3	02/07/2017	\$ 68.700,00	\$ 22.863,36	\$ 91.563,36	\$ 480.900,00
4	08/06/2017	\$ 68.700,00	\$ 20.005,44	\$ 88.705,44	\$ 412.200,00
5	02/02/2018	\$ 68.700,00	\$ 17.147,52	\$ 85.847,52	\$ 343.500,00
6	08/01/2018	\$ 68.700,00	\$ 14.289,60	\$ 82.989,60	\$ 274.800,00
7	1/28/2019	\$ 68.700,00	\$ 11.431,68	\$ 80.131,68	\$ 206.100,00
8	7/27/2019	\$ 68.700,00	\$ 8.573,76	\$ 77.273,76	\$ 137.400,00
9	1/23/2020	\$ 68.700,00	\$ 5.715,84	\$ 74.415,84	\$ 68.700,00
10	7/27/2020	\$ 68.700,00	\$ 2.857,92	\$ 71.557,92	\$ -

### 6.10.6. Balance Inicial

El balance inicial comprende la descripción con lo que cuentan la empresa y los gastos en los que incurrirán a corto y largo plazo.

<b>BALANCE INICIAL</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
BANCO	\$ 36.453,10	CUENTAS POR PAGAR	\$ 137.400,00
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 890,00	SUBTOTAL	\$ 137.400,00
SUBTOTAL	\$ 37.343,10		
		CUENTAS A LARGO PLAZO	\$ 549.600,00
		TOTAL DE PASIVOS	\$ 687.000,00
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Obras	\$ 396.500,00	APORTACION DE SOCIOS	\$ 36.453,10
MAQUINARIA	\$ 282.230,00	SUBTOTAL	\$ 36.453,10
Equipos	\$ 7.380,00		
SUBTOTAL	\$ 686.110,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 723.453,10	TOTAL PASIVO	\$ 723.453,10

**Figura 6.11:** Balance Inicial

### 6.10.7. PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se la realizó a 5 años, se espera que las ventas de manera anual se incrementen en un 2%, el costo de venta incluido al producto será de un 35% y los gastos administrativos se estima incremente en un 9%. El precio por introducción del producto es de 1,83 euros hasta que Oro Banana S.A tenga la aceptación del mercado, este valor es asequible para los alemanes de acuerdo al mercado internacional el mismo que dejará una rentabilidad a la empresa y permitirá cubrir los costos de fabricación.

**Tabla 6.19: Proyección de Ventas**

Año	0	1	2	3	4	5
Venta	-	\$ 1.909.785,59	\$ 1.947.981,30	\$ 1.986.940,93	\$ 2.026.679,75	\$ 2.067.213,34
Costo de venta	-	\$ 1.123.403,29	\$ 1.145.871,35	\$ 1.168.788,78	\$ 1.192.164,56	\$ 1.216.007,85
Ganancia bruta	-	\$ 786.382,30	\$ 802.109,95	\$ 818.152,15	\$ 834.515,19	\$ 851.205,49
Gastos administrativos	-	\$ 125.197,19	\$ 148.606,36	\$ 152.942,15	\$ 157.408,01	\$ 162.007,85
Depreciación	-	\$ 50.288,00	\$ 50.288,00	\$ 48.378,00	\$ 48.378,00	\$ 48.048,00
EBIT	-	\$ 610.897,11	\$ 603.215,59	\$ 616.832,00	\$ 628.729,18	\$ 641.149,64
Gastos financieros	-	\$ 54.300,48	\$ 42.868,80	\$ 31.437,12	\$ 20.005,44	\$ 8.573,76
EBT	-	\$ 556.596,63	\$ 560.346,79	\$ 585.394,88	\$ 608.723,74	\$ 632.575,88
Participación del trabajador 15%	-	\$ 83.489,50	\$ 84.052,02	\$ 87.809,23	\$ 91.308,56	\$ 94.886,38
EB	-	\$ 473.107,14	\$ 476.294,77	\$ 497.585,65	\$ 517.415,18	\$ 537.689,50
Impuesto a la renta 22%	-	\$ 104.083,57	\$ 104.784,85	\$ 109.468,84	\$ 113.831,34	\$ 118.291,69
Ingreso neto	-	\$ 369.023,57	\$ 371.509,92	\$ 388.116,80	\$ 403.583,84	\$ 419.397,81



## 6.10.8. Flujo de Efectivo

Tabla 6.20: Flujo de Efectivo

### PREOPERACIONAL

	0	1	2	3	4	5
1.- INGRESO OPERACIONALES						
VENTAS		\$ 1.909.785,59	\$ 1.947.981,30	\$ 1.986.940,93	\$ 2.026.679,75	\$ 2.067.213,34
2.- EGRESO OPERACIONALES						
COSTOS DE PRODUCCION		\$ 1.123.403,29	\$ 1.145.871,35	\$ 1.168.788,78	\$ 1.192.164,56	\$ 1.216.007,85
COSTOS DE EXPORTACION		\$ 885,00	\$ 885,00	\$ 885,00	\$ 885,00	\$ 885,00
OBLIGACIONES BANCARIAS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL		\$ 1.124.288,29	\$ 1.146.756,35	\$ 1.169.673,78	\$ 1.193.049,56	\$ 1.216.892,85
3.- FLUJO OPERACIONAL (1-2)	\$ -	\$ 785.497,30	\$ 801.224,95	\$ 817.267,15	\$ 833.630,19	\$ 850.320,49
4.- INGRESOS NO OPERACIONAL	\$ 723.453,10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banco	\$ 687.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de accionista	\$ 36.453,10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5.- EGRESOS NO OPERACIONAL		\$ 191.700,48	\$ 367.841,87	\$ 357.673,99	\$ 354.683,51	\$ 351.113,66
Gastos financieros	\$ -	\$ 54.300,48	\$ 42.868,80	\$ 31.437,12	\$ 20.005,44	\$ 8.573,76
Gastos administrativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Principal ( Capital Amortización)	\$ -	\$ 137.400,00	\$ 137.400,00	\$ 137.400,00	\$ 137.400,00	\$ 137.400,00
15% parte de utilidad	\$ -	\$ -	\$ 83.489,50	\$ 84.052,02	\$ 87.809,23	\$ 91.308,56
Impuesto sobre la renta	\$ -	\$ -	\$ 104.083,57	\$ 104.784,85	\$ 109.468,84	\$ 113.831,34

Presupuesto de capital	\$ 723.453,10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA NO OPERATIVO	\$ -	\$ (191.700,48)	\$ (367.841,87)	\$ (357.673,99)	\$ (354.683,51)	\$ (351.113,66)
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ -	\$ 593.796,82	\$ 433.383,08	\$ 459.593,16	\$ 478.946,68	\$ 499.206,83
Flujo de efectivo inicial	\$ -	\$ -	\$ 593.796,82	\$ 1.027.179,90	\$ 1.486.773,06	\$ 1.965.719,74
Flujo de efectivo final	\$ -	\$ 593.796,82	\$ 1.027.179,90	\$ 1.486.773,06	\$ 1.965.719,74	\$ 2.464.926,57

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	\$ (723.453,10)	\$ 785.497,30	\$ 801.224,95	\$ 817.267,15	\$ 833.630,19	\$ 850.320,49
Activos fijos	\$ (686.110,00)					
Capital de trabajo	\$ (37.343,10)					
Otros	\$ -					
+Flujo de caja operacional	\$ -	\$ 785.497,30	\$ 801.224,95	\$ 817.267,15	\$ 833.630,19	\$ 850.320,49
Beneficios de trabajadores (-)	\$ -	\$ -	\$ (83.489,50)	\$ (84.052,02)	\$ (87.809,23)	\$ (91.308,56)
impuesto sobre la renta (-)	\$ -	\$ -	\$ (104.083,57)	\$ (104.784,85)	\$ (109.468,84)	\$ (113.831,34)
<b>Flujo neto de efectivo</b>	\$ (723.453,10)	\$ 785.497,30	\$ 613.651,88	\$ 628.430,28	\$ 636.352,12	\$ 645.180,59
Flujo neto de efectivo	\$ (723.453,10)	\$ 62.044,20	\$ 675.696,08	\$ 1.304.126,36	\$ 1.940.478,48	\$ 2.585.659,07
<b>TIR</b>	94%					
<b>VAN</b>	\$ 1.684.893,63					

Para el flujo de efectivo se consideró la proyección de ventas que se hará anualmente, los impuestos a cancelar por ley así como el pago del préstamo obtenido y la depreciación de las maquinarias; de acuerdo a los datos presentados con anterioridad se puede evidenciar que el primer año de ventas presenta un valor favorable de \$1.909.785,59. En términos financieros el Valor Actual Neto (VAN) muestra que el proyecto obtendrá una rentabilidad de \$1.684.893,63 con una tasa de retorno de 94% bastante favorable para la industria ya que no sufrirá en cuanto a los cobros y pagos por parte de los proveedores y clientes.

#### 6.10.9. Índice Financiero

Tabla 6.21: Índices Financieros

ÍNDICES FINANCIEROS		
RENTABILIDAD		
Margen de beneficio neto	Utilidad Neta / Ventas	19,32%
Retorno en activos, ROA	Utilidad Neta / Activo Total	51,01%
Rentabilidad del capital invertido, el ROE	Utilidad Neta / Patrimonio Total	1012,32%

En términos generales la empresa Oro Banana S.A cuenta con suficientes activos para poder responder sus obligaciones de deudas a corto plazo. Entre los índices de rentabilidad más importantes están el Retorno de Activos (ROA) y el Rentabilidad del Capital Invertido (ROE) respectivamente, de acuerdo a los resultados podemos observar que el

ROA es de 51,01% lo que significa que por cada dólar invertido en la producción genero ese porcentaje de rentabilidad, de igual forma el ROE es de 1012,32% que significa la rentabilidad de la empresa en base a los fondos propios en otras palabras por cada dólar que los accionistas invierten se genera ese valor de utilidad.

#### **6.10.10. Políticas de Pago**

Las políticas de pago se realizara de la siguiente manera: Los clientes tendrá un tiempo de 30 días para efectuar el pago en el caso que lo solicite, y los pagos a proveedores se efectuaran cada 60 días dando así un tiempo para la recolección de fondos.

Tabla 6.22: Políticas de Pago

1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Recoleccion de ventas				
Ventas Mes	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80				
Colección Ventas		\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 159.148,80	\$ 1.750.636,79	\$ 159.148,80	
MATERIA	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94				
pagos			\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 936.169,41	\$ 187.233,88
2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Recoleccion de ventas por cobrar				
Ventas Mes	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78				
Colección Ventas	\$ 159.148,80	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 162.331,78	\$ 1.944.798,33	\$ 162.331,78	
Promedio	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28				
pagos		\$ 93.616,94	\$ 93.616,94	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 1.142.126,68	\$ 190.978,56
3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Recoleccion de ventas por cobrar				
Ventas Mes	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41				
Colección Ventas	\$ 162.331,78	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 165.578,41	\$ 1.983.694,29	\$ 165.578,41	
Promedio	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07				
pagos		\$ 95.489,28	\$ 95.489,28	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 1.164.969,21	\$ 194.798,13
4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Recoleccion de ventas por cobrar				
Ventas Mes	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98				
Colección Ventas	\$ 165.578,41	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 168.889,98	\$ 2.023.368,18	\$ 168.889,98	
Promedio	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05				
pagos		\$ 97.399,07	\$ 97.399,07	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 1.188.268,59	\$ 198.694,09
5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Recoleccion de ventas por cobrar				
Ventas Mes	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78				
Colección Ventas	\$ 168.889,98	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 172.267,78	\$ 2.063.835,54	\$ 172.267,78	
Promedio	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99				
pagos		\$ 99.347,05	\$ 99.347,05	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 101.333,99	\$ 1.212.033,97	\$ 202.667,97

## CONCLUSIONES

El objetivo general del presente trabajo de titulación es llevar a cabo el análisis sobre la falta de innovación en los procesos de producción y agregación del valor en las exportaciones hacia Alemania de la empresa Oro Banana S.A., realizando una investigación de mercado para diseñar un Plan de Comercialización del producto Puré de Banano.

De acuerdo a los objetivos específicos, se procedió a realizar un estudio de mercado con el cual se verificó que no existe competencia directa, solo indirecta. Además se formuló 384 encuestas mediante la página Survey Monkey dirigidas vía correo electrónico a la población de la ciudad de Berlín, teniendo resultados positivos reflejando los gustos y preferencias de los consumidores.

Finalmente se diseñó un Plan de Comercialización para el puré de banano bajo la marca Goldfru, cuyo producto contiene un alto índice de aceptación en Alemania, debido que la población en aquel país prefiere consumir frutas y permite que el presente estudio para la exportación del producto sea factible de acuerdo al análisis financiero realizado en el cual se detalla que el proyecto obtendrá un margen de beneficio neto de 19,32% y un retorno en activos de 51,01%.

## RECOMENDACIONES

Dado que el estudio elaborado proporcionó un resultado positivo procedente del análisis financiero realizado, en caso de ser aceptado el proyecto por la empresa Oro Banana S.A. se recomienda tomar en consideración los siguientes puntos para lograr la obtención de beneficios:

- Ofrecer capacitaciones constantes al personal, ya que al ser un producto no perecedero exige un control de calidad constante en el proceso de producción.
- Manejar horarios rotativos para la planta del proyecto ya que al proyectar las ventas del primer año se obtuvo la cantidad de \$ 369.023,57, lo que involucra una mayor producción para lo cual la maquinaria tendría que trabajar por largas horas y se necesita de personal capacitado para el manejo de la misma.
- Usar el término FOB, ya que al tratarse de un nuevo producto, la empresa no estaría preparada para enviar directamente la fruta tomando en cuenta que las barreras no arancelarias existentes en Alemania ya que hay regulaciones para las empresas extranjeras que envían productos alimenticios.
- De manera de introducir el producto exitosamente al mercado alemán se sugiere realizar la promoción mediante prensa escrita (periódico) y redes sociales o página web.

## BIBLIOGRAFÍA

Acero Elías. *Teoría de las Restricciones del Dr. Eliyahu Goldratt*, recuperado el 6 de Noviembre del 2014 desde: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/acero\\_ne/t\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/acero_ne/t_completo.pdf)

Asociación de exportadores de banano del Ecuador. *Exportadores de Banano en el Ecuador (2014)*, extraído el 5 de Noviembre del 2014 desde: <http://www.aebe.com.ec/Desktop.aspx?Id=14>

Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador. *Exportaciones de Banano por destino (2014)*, extraído el 6 de Diciembre del 2014 desde: [http://www.aebe.com.ec/data/files/PDF\\_2014/Destinos\\_Dic14.pdf](http://www.aebe.com.ec/data/files/PDF_2014/Destinos_Dic14.pdf)

Ballou Ronald. *Logística: administración de la cadena de suministro*, recuperado el 19 de Noviembre del 2014 desde: [https://books.google.com.ec/books?id=ii5xqLQ5VLgC&printsec=frontcover&dq=cadena+de+suministro+ballou+2004&hl=es419&sa=X&ei=UND\\_VMfLJIH7ggTFqYHAAw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=cadena%20de%20suministro%20ballou%202004&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=ii5xqLQ5VLgC&printsec=frontcover&dq=cadena+de+suministro+ballou+2004&hl=es419&sa=X&ei=UND_VMfLJIH7ggTFqYHAAw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=cadena%20de%20suministro%20ballou%202004&f=false)

Banco central del Ecuador. *Exportaciones hacia Alemania*, extraído el 10 de Diciembre del 2014 desde: [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp)

Banco Central del Ecuador. *Partida Arancelaria*, extraído el 6 de Noviembre del 2014 desde: [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp)

Benítez Manuel. *Evolución del Concepto de Competitividad*, extraído el 6 de Noviembre del 2014 desde:



<http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/volIII-n8/art6.pdf>

Bernal Cesar. *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, extraído el 20 de Diciembre del 2014 desde:

[https://books.google.com.ec/books?id=h4X\\_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+investigaci%C3%B3n+de+Cesar+Bernal&hl=es-419&sa=X&ei=0tn\\_VOyCJMiwggSElIK4Dg&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20investigaci%C3%B3n%20de%20Cesar%20Bernal&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+investigaci%C3%B3n+de+Cesar+Bernal&hl=es-419&sa=X&ei=0tn_VOyCJMiwggSElIK4Dg&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20investigaci%C3%B3n%20de%20Cesar%20Bernal&f=false)

Cabrera Rafael. *Mapeo del Flujo de Valor. EVSM: Extendido para Cadena de Suministro*, recuperado el 20 de Noviembre desde:

[https://books.google.com.ec/books?id=tzgAUpkc4cC&pg=PA96&lpg=PA96&dq=La+cadena+de+suministro,+Cabrera+2011&source=bl&ots=FpMUqTTYP&sig=vuVmFvytSiTkwzKSBjXlAt244U&hl=es419&sa=X&ei=IsP\\_VIenF8OjgwSMmYGICA&ved=0CDwQ6AEwBg#v=onepage&q=La%20cadena%20de%20suministro%2C%20Cabrera%202011&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=tzgAUpkc4cC&pg=PA96&lpg=PA96&dq=La+cadena+de+suministro,+Cabrera+2011&source=bl&ots=FpMUqTTYP&sig=vuVmFvytSiTkwzKSBjXlAt244U&hl=es419&sa=X&ei=IsP_VIenF8OjgwSMmYGICA&ved=0CDwQ6AEwBg#v=onepage&q=La%20cadena%20de%20suministro%2C%20Cabrera%202011&f=false)

Escolano Carmen y Belso José. *Internacionalización y pymes: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante*, extraído el 18 de Noviembre del 2014 desde:  
[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-InternacionalizacionYPYMES-848373%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-InternacionalizacionYPYMES-848373%20(2).pdf)

Goldratt Eliyahu Dr. *La Meta*, recuperada el 8 de Diciembre del 2014 desde:  
[https://books.google.com.ec/books?id=DKBYLMwp07AC&pg=PA516&dq=teor%C3%ADa+de+las+restricciones+del+dr.+elijahu+goldratt&hl=es-419&sa=X&ei=vMb\\_VJOrGcidNueEgLAO&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=one](https://books.google.com.ec/books?id=DKBYLMwp07AC&pg=PA516&dq=teor%C3%ADa+de+las+restricciones+del+dr.+elijahu+goldratt&hl=es-419&sa=X&ei=vMb_VJOrGcidNueEgLAO&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=one)

*page&q=teor%C3%ADa%20de%20las%20restricciones%20del%20dr.%20elijahu%20goldratt&f=false*

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC). *Información Sector Bananero, extraída el 19 de Diciembre del 2014 desde: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac%202013/PRESENTACION ESPAC2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac%202013/PRESENTACION_ESPAC2013.pdf)*

Kotler Philip y Armstrong Gary. *Fundamentos de Marketing Sexta Edición, recuperado el 4 de Enero del 2015 desde: [https://books.google.com.ec/books?id=sLJXV\\_z8XC4C&printsec=frontcover&dq=Marketing+Philip+Kotler+y+Gary+Armstrong,+2003&hl=es-419&sa=X&ei=O77\\_VleUDIfFggS48IDgBA&ved=0CB4Q6AEwAA](https://books.google.com.ec/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&dq=Marketing+Philip+Kotler+y+Gary+Armstrong,+2003&hl=es-419&sa=X&ei=O77_VleUDIfFggS48IDgBA&ved=0CB4Q6AEwAA)*

Logis net, *Definiciones, extraído el 11 de Noviembre del 2014 desde: [http://www.logisnet.com/es/busqueda-de-terminos/\\_page:1,word:649,letter:C/](http://www.logisnet.com/es/busqueda-de-terminos/_page:1,word:649,letter:C/)*

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación, *Información de Alemania, extraído el 22 de Noviembre del 2014 desde: <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s09.htm>*

Parra Juan Dr. *Teoría del empresario riesgo de Knight (1885-1972), extraído el 5 de Noviembre del 2014 desde: [https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias\\_sobre\\_el\\_empresa\\_risk\\_de\\_knight\\_y\\_schumpeter.pdf](https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/10827/teorias_sobre_el_empresa_risk_de_knight_y_schumpeter.pdf)*

Platea. *Concepto de retroalimentación, recuperado el 12 de Diciembre del 2014 desde: <http://platea.pntic.mec.es/~jalvar4/retroal.htm>*

Plan Nacional del Buen Vivir. *Extraído el 10 de Noviembre del 2014 desde:*  
*<http://www.buenvivir.gob.ec/>*

Pro Ecuador. *Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones, extraído el 2 de Noviembre del 2014 desde:* *<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>*

Pro Ecuador. *Información de Comercio Exterior, extraído del 30 de Noviembre del 2014 desde:* *<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/M%C3%B3dulo-completo-8horas.pdf>*

Pro Ecuador. *Ficha Comercial de Alemania (2014), recuperado el 18 de Noviembre del 2014 desde:*  
*[http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec\\_fc2014\\_alemania-2/](http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_fc2014_alemania-2/)*

Pro Ecuador. *Puré y pastas de frutas en Alemania, extraído el 23 de noviembre del 2014 desde :* *[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC\\_PPM2013\\_PURE-Y-PASTA-DE-FRUTAS\\_ALEMANIA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_PPM2013_PURE-Y-PASTA-DE-FRUTAS_ALEMANIA.pdf)*

Robbins Stephen y Coulter Mary. *Administración Octava Edición, extraído el 30 de Noviembre del 2014 desde:*  
*[https://books.google.com.ec/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&pg=PA128&dq=administraci%C3%B3n+de+Robbins+y+Coulter,+2005,+p%C3%A1g.+7&hl=es419&sa=X&ei=mbn\\_VNjVEovvgwTSo4GwAg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20de%20Robbins%20y%20Coulter%2C%202005%2C%20p%C3%A1g.%207&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA128&dq=administraci%C3%B3n+de+Robbins+y+Coulter,+2005,+p%C3%A1g.+7&hl=es419&sa=X&ei=mbn_VNjVEovvgwTSo4GwAg&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20de%20Robbins%20y%20Coulter%2C%202005%2C%20p%C3%A1g.%207&f=false)*

Rubert Juan y Fuertes Ana. *La economía regional en el marco de la nueva economía, extraído el 9 de Diciembre del 2014 desde:*

[https://books.google.com.ec/books?id=UD4Z3R63sNMC&printsec=frontcover&dq=Rubert+y+Fuertes+del+libro+%E2%80%9CLa+econom%C3%ADa+regional+en+el+marco+de+la+nueva+econom%C3%ADa%22&hl=es-419&sa=X&ei=WM3\\_VPSKAcqrNtqqg9AG&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Rubert%20y%20Fuertes%20del%20libro%20%E2%80%9CLa%20econom%C3%ADa%20regional%20en%20el%20marco%20de%20la%20nueva%20econom%C3%ADa%22&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=UD4Z3R63sNMC&printsec=frontcover&dq=Rubert+y+Fuertes+del+libro+%E2%80%9CLa+econom%C3%ADa+regional+en+el+marco+de+la+nueva+econom%C3%ADa%22&hl=es-419&sa=X&ei=WM3_VPSKAcqrNtqqg9AG&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Rubert%20y%20Fuertes%20del%20libro%20%E2%80%9CLa%20econom%C3%ADa%20regional%20en%20el%20marco%20de%20la%20nueva%20econom%C3%ADa%22&f=false)

Soriano Claudio (1991). *El Marketing Mix: concepto, estrategia y aplicaciones*, recuperado el 4 de enero del 2015 desde: <https://books.google.com.ec/books?id=dFnIA4hMRc4C&pg=PR5&dq=Dr.+Claudio+Soriano+Marketing&hl=es-419&sa=X&ei=hADmVKC-IYWzggS9iIPYCA&ved=0CCIQ6AEwAQ#v=onepage&q=Dr.%20Claudio%20Soriano%20Marketing&f=false>

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. *Reglamento a la Ley de Propiedad Intelectual*, extraído el 5 de Noviembre del 2014 desde: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Reglamento-de-la-Propiedad-Intelectual.pdf>

Torres Ricardo. *La Demanda Recíproca de John Stuart Mill*, recuperada el 29 de Noviembre del 2014 desde: [https://books.google.com.ec/books?id=vWAEfcJWwqWC&pg=PA90&dq=Demanda+reciproca+de+John+Stuart+Mill&hl=es-419&sa=X&ei=t7z\\_VJzaPIG\\_ggSgvlHwAw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Demanda%20reciproca%20de%20John%20Stuart%20Mill&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=vWAEfcJWwqWC&pg=PA90&dq=Demanda+reciproca+de+John+Stuart+Mill&hl=es-419&sa=X&ei=t7z_VJzaPIG_ggSgvlHwAw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Demanda%20reciproca%20de%20John%20Stuart%20Mill&f=false)

Universidad Anáhuac. *La Trilogía de Calidad del Dr. Joseph Juran*, extraída el 21 de Noviembre del 2014 desde: <http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod5/l1t2m5.htm>

Varela Rodrigo (2001). *Innovación Empresarial*, recuperada el 3 de Noviembre del 2014 desde: [https://books.google.com.ec/books?id=RQ\\_4NcwhagQC&printsec=frontcover&dq=rodrigo+varela+2001&hl=es-419&sa=X&ei=q\\_7IVK2NDoHYggSWrICADw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=rodrigo%20varela%202001&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=RQ_4NcwhagQC&printsec=frontcover&dq=rodrigo+varela+2001&hl=es-419&sa=X&ei=q_7IVK2NDoHYggSWrICADw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=rodrigo%20varela%202001&f=false)

Welsch, Hilton y Gordon (2005). *Presupuesto, Planificación y Control*, extraído el 15 de diciembre el 2014 desde: [https://books.google.com.ec/books?id=mbobGfzJ5-YC&pg=PR4&dq=Welsch,+Hilton+%26+Gordon+%E2%80%9CPresupuestos,+Planificaci%C3%B3n+y+Control%E2%80%9D&hl=es-419&sa=X&ei=6v\\_IVND7Ock0ggSFh4Ag&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=Welsch%2C%20Hilton%20%26%20Gordon%20%E2%80%9CPresupuestos%2C%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Control%E2%80%9D&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=mbobGfzJ5-YC&pg=PR4&dq=Welsch,+Hilton+%26+Gordon+%E2%80%9CPresupuestos,+Planificaci%C3%B3n+y+Control%E2%80%9D&hl=es-419&sa=X&ei=6v_IVND7Ock0ggSFh4Ag&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=Welsch%2C%20Hilton%20%26%20Gordon%20%E2%80%9CPresupuestos%2C%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Control%E2%80%9D&f=false)

# APÉNDICE

## APÉNDICE 1

### Fotos Hacienda “Nueva Colonia”



Puerta de Ingreso a la Hacienda



Bodega de Productos de Embalaje



Materia Prima procedente del Rechazo de la Producción